

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Ксенія ТІМОХОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2026

« 20 року

ТІМОХОВІЙ КСЕНІЇ ВЛАДИСЛАВІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства в умовах невизначеності», керівник роботи **Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,** затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2026 р. № ____.
2. **Термін подання студентом роботи – 5 червня 2026 року.**
3. **Вихідні дані до роботи:** Річні звіти ФОП Яланський Микола Миколайович (Синельниківський район, Дніпропетровська область, с. Дерезувате) за 2023–2025 роки, виробничо-фінансові плани підприємства, дані бухгалтерського та оперативного обліку, показники виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції, спеціалізовані літературні джерела з операційного менеджменту, ресурсного забезпечення, управління ризиками та цифровізації аграрного виробництва.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства в умовах невизначеності. 2. Аналіз стану ресурсного забезпечення та ефективності операційного управління ФОП Яланський М.М. 3. Удосконалення системи операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства в умовах невизначеності. 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).** 1. Система факторів впливу на операційне управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства в умовах невизначеності. 2. Механізм операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства. 3. Основні показники земельного та ресурсного потенціалу підприємства (таблиці). 4. Структура та динаміка посівних площ сільськогосподарських культур. 5. Динаміка показників використання трудових ресурсів підприємства. 6. Структура операційних витрат ФОП Яланський М.М. 7. Прогноз зміни основних показників ефективності діяльності підприємства після впровадження заходів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та об'єкта дослідження, розробка плану і графіку виконання кваліфікаційної роботи.	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Збір та систематизація первинної інформації щодо діяльності ФОП Яланський М.М.	Жовтень - грудень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Опрацювання літературних джерел та написання теоретичного розділу роботи.	Січень - лютий 2026 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз ресурсного забезпечення та ефективності операційного управління підприємством, написання другого розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка напрямів удосконалення операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства та написання проектного розділу роботи.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
8.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації.	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
9.	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
10.	Захист кваліфікаційної роботи.	Червень 2026 року	

Здобувачка

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ксенія ТІМОХОВА

(прізвище та ініціали)

Леся МЕЛЬНИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
1.1. Сутність і значення операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства	7
1.2. Особливості управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства в умовах невизначеності	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ФОП ЯЛАНСЬКИЙ М.М.	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка ресурсного потенціалу ФОП Яланський М.М.	31
2.2. Аналіз ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ФОП ЯЛАНСЬКИЙ М.М. В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	51
3.1. Удосконалення системи операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства	51
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності ресурсного забезпечення	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах воєнного стану та трансформації аграрного сектору України критичного значення набуває оптимізація ресурсного забезпечення операційного менеджменту підприємств. Комплексний вплив макроекономічної нестабільності, цінових коливань на матеріально-технічні ресурси, руйнування логістичних ланцюгів, а також кліматичних ризиків та кон'юнктурних коливань на ринках збуту вимагає від агровиробників пошуку нових інструментів забезпечення адаптивності та збереження прибутковості. За таких умов саме ефективне операційне управління ресурсами стає одним із визначальних факторів забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стабільного розвитку аграрного підприємства.

Ресурсне забезпечення є основою виробничої діяльності аграрного підприємства, оскільки охоплює процеси формування, розподілу, використання та контролю земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та енергетичних ресурсів. Від рівня організації системи ресурсного забезпечення значною мірою залежить ефективність виробничих процесів, своєчасність виконання технологічних операцій, рівень собівартості продукції та кінцеві фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Особливої ваги набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервність операційної діяльності.

В умовах невизначеності аграрні підприємства стикаються з численними проблемами, пов'язаними із забезпеченням виробництва необхідними ресурсами. Зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, добрив, насіння та засобів захисту рослин, перебої у постачанні матеріально-технічних ресурсів, дефіцит трудових ресурсів, нестабільність валютного курсу та складність прогнозування ринкової кон'юнктури вимагають удосконалення підходів до операційного управління. У зв'язку з цим виникає необхідність впровадження сучасних методів планування, контролю, моніторингу та оптимізації

ресурсного забезпечення, які дозволять підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства та знизити негативний вплив факторів невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та прикладних інструментів операційного менеджменту ресурсними потоками агровиробників під впливом чинників невизначеності, оцінювання поточної моделі забезпечення ресурсами ФОП Яланський М.М. і формування стратегічних векторів її оптимізації задля максимізації фінансово-економічних результатів суб'єкта господарювання.

Для реалізації поставленої мети сформовано та розв'язано такий комплекс науково-практичних завдань:

- дослідити теоретичні основи операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства;
- визначити особливості функціонування системи ресурсного забезпечення в умовах невизначеності;
- провести організаційно-економічний аналіз діяльності ФОП Яланський М.М.;
- оцінити ефективність використання земельних, матеріально-технічних і трудових ресурсів підприємства;
- здійснити аналіз існуючої системи операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення операційного управління ресурсами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства, ФОП Яланський Микола Миколайович Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства в умовах невизначеності.

Методологічний апарат дослідження базується на поєднанні фундаментальних загальнонаукових принципів та спеціальних економічних

методів. Для досягнення поставленої мети й розв’язання завдань було застосовано такий інструментарій: методи аналізу та синтезу — під час теоретичного узагальнення концептуальних підходів до організації операційного менеджменту й ресурсних потоків; економіко-статистичний метод — для оцінки ефективності діяльності підприємства; метод порівняльного аналізу — для дослідження динаміки показників ресурсного забезпечення; графічний метод та метод економічного моделювання і прогнозування — для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління ресурсами.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань операційного управління та ресурсного забезпечення аграрних підприємств, статистичні матеріали, внутрішня звітність ФОП Яланський М.М., а також результати власних аналітичних досліджень і розрахунків автора.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та заходів для підвищення ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства. Обґрунтовані в роботі рекомендації орієнтовані на раціоналізацію експлуатації виробничих факторів, мінімізацію витрат, зміцнення стабільності технологічних процесів та побудову адаптивної управлінської архітектури в умовах високої волатильності зовнішнього середовища.

Структура та обсяг роботи. Структурно випускна кваліфікаційна праця сформована із вступної частини, трьох логічно послідовних розділів тексту, узагальнюючих висновків із практичними рекомендаціями, бібліографічного списку та додаткових матеріалів, вона містить 14 таблиць, 11 рисунків, два додатки, що дозволяють комплексно оцінити стан системи операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства та обґрунтувати напрями її удосконалення. До списку використаних джерел включено 44 найменувань наукової, навчальної, статистичної та нормативної літератури, що формує теоретичну та методичну основу дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність і значення операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства

Результативність функціонування суб'єктів агробізнесу в нинішніх реаліях критично визначається якістю побудови операційного менеджменту їхнім ресурсним потенціалом. В умовах посилення конкурентного середовища, нестабільності економічних процесів, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та впливу численних зовнішніх ризиків аграрні підприємства потребують впровадження сучасних підходів до управління ресурсами та виробничими процесами. Раціональне використання земельних, трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів є важливою передумовою забезпечення ефективності виробництва, стабільності господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Операційне управління ресурсним забезпеченням охоплює систему взаємопов'язаних управлінських рішень щодо планування, організації, координації та контролю процесів забезпечення підприємства необхідними ресурсами для здійснення виробничої діяльності. Для аграрної сфери характерною є висока залежність результатів діяльності від сезонності виробництва, природно-кліматичних умов, кон'юнктури ринку та стабільності логістичних процесів, що суттєво ускладнює систему управління ресурсами та потребує формування адаптивних механізмів управління.

Важливим завданням сучасного операційного менеджменту є забезпечення оптимального поєднання ресурсів підприємства, підвищення ефективності їх використання та мінімізація ризиків, пов'язаних із

невизначеністю зовнішнього середовища. Особливої актуальності набуває застосування сучасних інструментів планування, моніторингу та цифрового управління ресурсними потоками, які дозволяють оперативно реагувати на зміни умов господарювання та забезпечувати стабільність виробничих процесів.

У науковій літературі ресурсне забезпечення підприємства розглядається як система формування, розподілу, використання та відтворення ресурсів, необхідних для ефективного здійснення операційної діяльності. Воно охоплює сукупність матеріально-технічних, земельних, трудових, фінансових, інформаційних та енергетичних ресурсів, які використовуються підприємством для досягнення поставлених виробничих і економічних результатів. Водночас ресурсне забезпечення не обмежується лише процесом залучення ресурсів, а включає комплекс управлінських рішень щодо їх оптимального використання, контролю, координації та підвищення ефективності функціонування виробничої системи.

В умовах сучасної економіки ефективне ресурсне забезпечення є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Рациональна організація системи забезпечення ресурсами дозволяє мінімізувати виробничі витрати, забезпечити своєчасне виконання технологічних операцій, підвищити продуктивність праці та ефективність використання виробничого потенціалу. Натомість недостатній рівень забезпеченості підприємства ресурсами або їх неефективне використання можуть призводити до порушення виробничих процесів, зниження обсягів виробництва, погіршення якості продукції та втрати конкурентних позицій на ринку [3].

Для аграрних підприємств ресурсне забезпечення має специфічні особливості, обумовлені характером сільськогосподарського виробництва. Насамперед це пов'язано із сезонністю виконання виробничих робіт, залежністю від погодних умов, тривалістю виробничого циклу та необхідністю одночасного управління значною кількістю взаємопов'язаних ресурсів. У

процесі здійснення операційної діяльності аграрні підприємства використовують земельні ресурси, техніку, паливно-мастильні матеріали, насіння, добрива, засоби захисту рослин, трудові ресурси та фінансовий капітал, що потребує ефективної системи управління та координації.

Система ресурсного забезпечення аграрного підприємства тісно пов'язана з операційним управлінням, оскільки саме операційний менеджмент забезпечує організацію виробничих процесів, планування використання ресурсів, контроль виконання операцій та координацію діяльності окремих підрозділів підприємства. Операційне управління спрямоване на забезпечення максимальної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства шляхом оптимізації виробничих процесів, мінімізації витрат і підвищення результативності господарської діяльності.

Важливою складовою операційного управління є планування ресурсного забезпечення. Планування дозволяє визначити потребу підприємства у матеріальних, трудових та фінансових ресурсах відповідно до обсягів виробництва, технологічних особливостей та стратегічних цілей розвитку. Ефективне планування ресурсів сприяє зниженню рівня непродуктивних витрат, уникненню дефіциту або надлишку ресурсів та забезпечує безперебійність виробничих процесів.

Крім планування, важливе значення має організація процесів постачання та логістики. Для аграрних підприємств своєчасне забезпечення виробництва насінням, добривами, засобами захисту рослин і паливом є критично важливим фактором ефективності виробничої діяльності. Порушення логістичних процесів або затримки постачання можуть призводити до недотримання агротехнологічних строків, зниження урожайності та погіршення фінансових результатів підприємства.

В умовах нестабільного економічного середовища значну роль відіграє адаптивність системи ресурсного забезпечення. Сучасні аграрні підприємства повинні швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на ресурси, зміни попиту та інші зовнішні фактори. Це потребує впровадження

гнучких механізмів управління, використання сучасних інформаційних технологій, систем моніторингу та прогнозування виробничих процесів.

Технологічна та технічна модернізація виступає базовим драйвером оптимізації ресурсопотоків суб'єкта господарювання. Інтеграція інноваційних технічних засобів, автоматизованих систем керування, інструментів GPS-навігації та цифрових екосистем забезпечує високу точність виконання польових робіт, мінімізує непродуктивні витрати й гарантує наскрізний аудит операційних процесів. У сучасних умовах цифровізація аграрного виробництва стає одним із ключових напрямів удосконалення операційного управління ресурсним забезпеченням [4].

Для більш детального розуміння місця ресурсного забезпечення у системі операційного управління аграрного підприємства доцільно розглянути основні складові цієї системи та їх взаємозв'язок (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система ресурсного забезпечення в операційному управлінні аграрного підприємства

Рис 1.1 демонструє, що система ресурсного забезпечення є центральною складовою операційного управління аграрного підприємства. Саме через ефективне управління ресурсами забезпечується стабільність виробничих процесів, досягнення економічних результатів та адаптація підприємства до впливу факторів зовнішнього середовища.

Ресурсне забезпечення є фундаментальною основою функціонування аграрного підприємства та важливим елементом системи операційного управління. Від рівня організації процесів формування, використання та контролю ресурсів залежить ефективність виробничої діяльності, стабільність функціонування підприємства та його здатність адаптуватися до умов невизначеності. Удосконалення системи ресурсного забезпечення та впровадження сучасних методів операційного управління є необхідною передумовою забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств у сучасних економічних умовах.

Функціонування аграрного підприємства неможливе без наявності достатнього обсягу ресурсів та ефективної системи їх використання. Саме ресурси формують основу виробничого потенціалу підприємства та визначають можливості здійснення операційної діяльності, забезпечення виробничого процесу, досягнення економічних результатів і формування конкурентних переваг. Для аграрного сектору питання ресурсного забезпечення є особливо важливим, оскільки сільськогосподарське виробництво характеризується високою ресурсоемністю, сезонністю виконання робіт, залежністю від природно-кліматичних умов та необхідністю одночасного управління значною кількістю взаємопов'язаних ресурсів [8].

Найважливішим видом ресурсів аграрного підприємства є земельні ресурси. Земля виступає основним засобом виробництва в сільському господарстві та одночасно є просторовою базою здійснення виробничої діяльності. Від площі сільськогосподарських угідь, рівня родючості ґрунтів, структури посівних площ та ефективності використання земельного фонду

безпосередньо залежать обсяги виробництва продукції та економічні результати діяльності підприємства.

Особливістю земельних ресурсів є їх обмеженість та незамінність у виробничому процесі. На відміну від інших видів ресурсів, земля не може бути повністю відтворена або замінена, тому важливим завданням операційного управління є забезпечення раціонального використання земельного потенціалу, підтримання родючості ґрунтів, впровадження сучасних технологій обробітку землі та дотримання принципів сталого землекористування.

Не менш важливе значення для аграрного підприємства мають трудові ресурси, які являють собою сукупність працівників, зайнятих у виробничому процесі та управлінні підприємством. Від рівня кваліфікації персоналу, професійних навичок, продуктивності праці та ефективності організації трудових процесів залежить результативність функціонування підприємства.

Для аграрного виробництва характерною є сезонність використання трудових ресурсів, що обумовлює нерівномірність навантаження працівників протягом року. Під час проведення посівних і збиральних робіт потреба у трудових ресурсах значно зростає, що вимагає ефективного планування та організації праці. Крім того, сучасні аграрні підприємства стикаються з проблемами дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції та старіння сільського населення, що ускладнює процес забезпечення виробництва необхідними трудовими ресурсами.

Однією з ключових складових ресурсного забезпечення є матеріально-технічні ресурси. До них належать сільськогосподарська техніка, обладнання, транспортні засоби, насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали та інші матеріальні ресурси, необхідні для здійснення виробничої діяльності підприємства.

У сучасних умовах особливого значення набуває технічне переоснащення аграрного виробництва. Використання сучасної високопродуктивної техніки, автоматизованих систем управління, GPS-навігації та елементів точного землеробства дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів,

скоротити витрати пального, добрив та засобів захисту рослин, а також забезпечити підвищення продуктивності виробничих процесів.

Для аграрних підприємств характерною є висока потреба у фінансових ресурсах через значну капіталомісткість виробництва та тривалий виробничий цикл. Особливістю сільськогосподарського виробництва є також сезонний характер надходження доходів, що обумовлює необхідність залучення кредитних ресурсів та формування резервних фінансових фондів.

В умовах нестабільного економічного середовища ефективне управління фінансовими ресурсами набуває особливої актуальності. Коливання цін на матеріально-технічні ресурси, нестабільність валютного курсу, обмежений доступ до кредитних ресурсів та інфляційні процеси можуть негативно впливати на фінансову стійкість аграрного підприємства. Тому важливим завданням операційного управління є забезпечення ефективного фінансового планування, контролю витрат та оптимізації структури фінансових ресурсів.

Динаміка розвитку вітчизняного агробізнесу актуалізує потребу в раціоналізації менеджменту інформаційних потоків. Інформаційна складова виступає фундаментом операційної системи, оскільки гарантує оперативність прийняття рішень, безперервний моніторинг технологічних циклів та точність стратегічного й поточного прогнозування параметрів діяльності суб'єкта господарювання [11].

Використання цифрових технологій, інформаційно-аналітичних систем, автоматизованих платформ обліку та моніторингу дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, скоротити витрати та забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливого значення набуває використання технологій точного землеробства, супутникового моніторингу, автоматизованого контролю витрат ресурсів та систем управління логістичними процесами.

Для узагальнення основних видів ресурсів аграрного підприємства та особливостей їх використання доцільно розглянути їх класифікацію та функціональне призначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні види ресурсів аграрного підприємства та особливості їх використання

Вид ресурсів	Характеристика	Особливості використання в аграрному виробництві
Земельні ресурси	Сільськогосподарські угіддя, родючість ґрунтів	Основний засіб виробництва; залежність від природно-кліматичних умов
Трудові ресурси	Працівники підприємства, управлінський персонал	Сезонність зайнятості; потреба у кваліфікованих кадрах
Матеріально-технічні ресурси	Техніка, обладнання, насіння, добрива, паливо	Висока ресурсоемність; необхідність своєчасного постачання
Фінансові ресурси	Власний і позиковий капітал	Сезонність надходження доходів; потреба у кредитуванні
Інформаційні ресурси	Дані, цифрові технології, інформаційні системи	Забезпечення оперативного управління та моніторингу
Енергетичні ресурси	Паливо, електроенергія, енергетичні потужності	Значний вплив на собівартість виробництва

Дані таблиці 1.1 свідчать про те, що всі види ресурсів аграрного підприємства є взаємопов'язаними та формують єдину систему ресурсного забезпечення виробничої діяльності. Ефективність використання кожного виду ресурсів безпосередньо впливає на результати функціонування підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Однією з важливих особливостей аграрного виробництва є висока взаємозалежність між окремими видами ресурсів. Наприклад, ефективне використання земельних ресурсів неможливе без достатнього рівня матеріально-технічного забезпечення та кваліфікованих трудових ресурсів. Водночас недостатній рівень фінансового забезпечення може обмежувати можливості підприємства щодо оновлення техніки, впровадження сучасних технологій та забезпечення виробничих процесів необхідними матеріальними ресурсами.

Ресурси аграрного підприємства є основою його виробничого потенціалу та визначають можливості здійснення ефективної операційної діяльності. Рациональне використання земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів забезпечує підвищення продуктивності виробництва, зниження витрат і формування конкурентних переваг підприємства. В умовах невизначеності особливого значення набуває формування ефективної системи управління ресурсами, здатної забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та стабільність його функціонування.

Нинішні реалії функціонування агропромислового комплексу імперативно вимагають посилення ролі операційного менеджменту в контексті ресурсозабезпечення суб'єктів господарювання. Загострення ринкового суперництва, макроекономічна волатильність, висхідний тренд цін на матеріально-технічні активи та запит на експрес-адаптацію до кон'юнктурних коливань актуалізують розробку й системне впровадження інноваційного методичного інструментарію та прогресивних управлінських технологій. Саме ефективна система операційного управління забезпечує раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства, стабільність виробничих процесів та досягнення високих економічних результатів.

Операційний менеджмент ресурсного забезпечення виступає цілісною системою, що інтегрує функції планування, організації, координації, аудиту та регулювання процесів експлуатації потенціалу підприємства задля оптимізації роботи виробничої структури. У площині практичної діяльності суб'єктів агробізнесу цей контур охоплює багатоваріантний комплекс рішень, орієнтованих на безперебійне постачання й раціональний розподіл сировинно-матеріальних, кадрових, грошових, паливно-енергетичних та інформаційних активів [12].

Методичні підходи до операційного управління ресурсним забезпеченням формувалися під впливом розвитку економічної науки, менеджменту, логістики та виробничих технологій. У сучасній теорії управління виділяють декілька

основних підходів, які використовуються в процесі організації операційної діяльності аграрного підприємства.

Одним із базових є системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів. У межах цього підходу ресурсне забезпечення розглядається не окремо, а як складова єдиного виробничо-управлінського механізму. Ефективність використання ресурсів залежить від узгодженості дій усіх підсистем підприємства, зокрема виробництва, постачання, логістики, фінансів та управління персоналом. Системний підхід дозволяє забезпечити комплексне управління ресурсними потоками та підвищити рівень координації операційних процесів.

На даний час значного поширення набув логістичний підхід до управління ресурсним забезпеченням. Його сутність полягає в управлінні матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою забезпечення безперервності виробничого процесу та мінімізації витрат. Логістичний підхід дозволяє оптимізувати процеси постачання ресурсів, транспортування, зберігання та реалізації продукції, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Особливого значення для аграрних підприємств набуває адаптивний підхід, який орієнтований на забезпечення гнучкості системи управління та здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах невизначеності аграрні підприємства повинні адаптувати систему операційного управління до змін цін на ресурси, кліматичних факторів, коливань ринку та логістичних ризиків. Використання адаптивного підходу дозволяє забезпечити стабільність виробничих процесів та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів [14].

Ефективність операційного управління значною мірою залежить від використання сучасних інструментів планування та контролю ресурсного забезпечення. Одним із ключових інструментів є оперативне планування, яке дозволяє визначити потребу підприємства у ресурсах, сформувати графіки

виконання виробничих робіт та забезпечити координацію діяльності структурних підрозділів підприємства.

Важливим елементом операційного управління є бюджетування ресурсів. Воно передбачає формування системи фінансових планів і кошторисів, що дозволяє здійснювати контроль витрат, оцінювати ефективність використання ресурсів та забезпечувати фінансову стійкість підприємства. Для аграрних підприємств бюджетування має особливе значення через сезонний характер надходження доходів та значну залежність від зовнішніх факторів.

Одним із сучасних напрямів удосконалення операційного управління є використання методів ресурсозбереження. Ресурсозберігаючі технології спрямовані на зниження витрат матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів шляхом оптимізації виробничих процесів та впровадження інноваційних технологій. Для аграрних підприємств це може включати використання точного землеробства, енергоощадної техніки, систем автоматизованого контролю витрат ресурсів та цифрових технологій моніторингу виробничих процесів.

Суттєву роль у сучасному операційному управлінні відіграють інформаційні технології. Цифровізація аграрного виробництва дозволяє підвищити ефективність управління ресурсними потоками, забезпечити оперативний моніторинг виробничих процесів та покращити якість управлінських рішень. Сучасні аграрні підприємства активно використовують ERP-системи, GPS-моніторинг техніки, автоматизовані системи обліку ресурсів, електронні карти полів та технології дистанційного контролю.

Використання цифрових платформ дозволяє аграрним підприємствам отримувати актуальну інформацію про стан виробничих процесів, рівень витрат ресурсів, виконання технологічних операцій та ефективність використання техніки. Це забезпечує можливість оперативного реагування на відхилення від планових показників та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для більш детального узагальнення сучасних підходів та інструментів операційного управління ресурсним забезпеченням доцільно розглянути їх систематизацію (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Сучасні підходи та інструменти операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства

Рис. 1.2 демонструє, що сучасне операційне управління ресурсним забезпеченням базується на комплексному використанні різних методичних підходів та управлінських інструментів. Їх інтегроване застосування забезпечує підвищення ефективності виробничої діяльності та стабільність функціонування аграрного підприємства.

Одним із перспективних напрямів розвитку операційного управління є концепція точного землеробства. Вона передбачає використання цифрових технологій, супутникової навігації, автоматизованих систем внесення добрив і засобів захисту рослин, а також аналітичних платформ для прийняття управлінських рішень. Використання технологій точного землеробства дозволяє мінімізувати перевитрати ресурсів, підвищити урожайність та знизити негативний вплив виробництва на навколишнє середовище.

Отже, сучасні методичні підходи та інструменти операційного управління ресурсним забезпеченням спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства, підвищення гнучкості системи управління та забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах невизначеності. Комплексне застосування системного, процесного, логістичного та адаптивного підходів у поєднанні з сучасними цифровими технологіями дозволяє аграрним підприємствам підвищити ефективність виробничої діяльності, знизити витрати та сформувати конкурентні переваги у сучасному ринковому середовищі.

1.2. Особливості управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства в умовах невизначеності

Система ресурсного забезпечення аграрного підприємства функціонує під постійним впливом факторів зовнішнього середовища, які визначають умови здійснення виробничої діяльності, рівень ефективності використання ресурсів та можливості забезпечення стабільного розвитку підприємства. У сучасних умовах господарювання вплив зовнішніх факторів суттєво посилюється внаслідок економічної нестабільності, глобалізаційних процесів, кліматичних змін, посилення конкуренції та високого рівня невизначеності. Для аграрного сектору характерною є особлива чутливість до змін зовнішнього середовища, оскільки сільськогосподарське виробництво безпосередньо залежить від природно-кліматичних умов, ринкової кон'юнктури та стабільності ресурсного забезпечення.

Найбільш мабуть впливовими факторами зовнішнього середовища є економічна ситуація в державі. Економічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоресурсів та матеріально-технічних ресурсів безпосередньо впливають на систему ресурсного забезпечення аграрного підприємства. У сучасних умовах аграрні підприємства стикаються зі значним підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали,

добрива, насіння, засоби захисту рослин та запасні частини для техніки, що призводить до збільшення собівартості продукції та ускладнює процес забезпечення виробництва необхідними ресурсами. Обмежений доступ до кредитних ресурсів, високі відсоткові ставки та нестабільність банківської системи ускладнюють можливості аграрних підприємств щодо оновлення матеріально-технічної бази, придбання сучасної техніки та впровадження інноваційних технологій. Для багатьох підприємств саме нестача фінансових ресурсів є одним із ключових чинників, що обмежують ефективність операційного управління ресурсним забезпеченням.

Значний вплив на функціонування аграрних підприємств здійснюють політичні фактори та державне регулювання. Податкова політика, державні програми підтримки аграрного сектору, зміни у законодавстві, митне регулювання та механізми державного субсидування безпосередньо впливають на умови господарювання підприємств. Нестабільність нормативно-правової бази або недостатній рівень державної підтримки можуть негативно позначатися на фінансовому стані підприємств та їх можливостях щодо забезпечення виробничої діяльності ресурсами.

Кліматичні ризики обумовлюють необхідність формування адаптивної системи управління ресурсним забезпеченням. Аграрні підприємства повинні впроваджувати сучасні технології вирощування культур, системи зрошення, елементи точного землеробства та механізми страхування ризиків для мінімізації негативного впливу природних факторів на результати господарської діяльності.

Грають роль також і соціальні фактори зовнішнього середовища. Демографічні зміни, трудова міграція, дефіцит кваліфікованих працівників та зниження рівня трудового потенціалу сільських територій негативно впливають на забезпечення аграрних підприємств трудовими ресурсами. У сучасних умовах багато підприємств стикаються з проблемою нестачі механізаторів, агрономів, інженерів та інших спеціалістів, що ускладнює процес організації виробничої діяльності.

На систему ресурсного забезпечення суттєво впливає розвиток науково-технічного прогресу та технологічного середовища. Впровадження нових технологій, автоматизованих систем управління, цифрових платформ та сучасної техніки дозволяє аграрним підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати виробничі процеси та знизити рівень витрат. Водночас впровадження інновацій потребує значних фінансових вкладень та наявності відповідного кадрового потенціалу.

Для кращого розуміння впливу факторів зовнішнього середовища на систему ресурсного забезпечення аграрного підприємства доцільно узагальнити їх основні групи та напрями впливу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні фактори зовнішнього середовища та їх вплив на ресурсне
забезпечення аграрного підприємства**

Група факторів	Характеристика впливу	Наслідки для ресурсного забезпечення
<i>Економічні</i>	Інфляція, коливання цін, валютний курс	Зростання витрат на ресурси, підвищення собівартості продукції
<i>Політичні та правові</i>	Податкова політика, державне регулювання	Зміна умов господарювання та фінансового забезпечення
<i>Логістичні</i>	Стан транспортної інфраструктури, постачання	Перебої у забезпеченні ресурсами, зростання транспортних витрат
<i>Природно-кліматичні</i>	Погодні умови, зміни клімату	Зниження урожайності, ризики втрати виробництва
<i>Соціальні</i>	Трудова міграція, демографічні зміни	Дефіцит трудових ресурсів
<i>Технологічні</i>	Розвиток техніки та цифрових технологій	Можливість оптимізації використання ресурсів
<i>Конкурентні</i>	Конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках	Необхідність підвищення ефективності виробництва

Дані таблиці 1.2 свідчать про комплексний характер впливу зовнішнього середовища на систему ресурсного забезпечення аграрного підприємства. Кожна група факторів може як створювати нові можливості для розвитку

підприємства, так і формувати додаткові ризики та загрози для його функціонування.

Особливістю сучасного етапу розвитку аграрного сектору є високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. У таких умовах аграрні підприємства повинні формувати гнучку систему операційного управління ресурсами, здатну адаптуватися до швидких змін ринкових умов та забезпечувати стабільність виробничих процесів. Важливого значення набуває диверсифікація джерел постачання ресурсів, формування резервних запасів, використання сучасних інформаційних технологій та систем моніторингу зовнішнього середовища [22].

Суттєвим напрямом підвищення стійкості системи ресурсного забезпечення є розвиток стратегічного планування. Аграрні підприємства повинні враховувати можливі зміни зовнішнього середовища під час формування виробничих програм, планування витрат ресурсів та організації логістичних процесів. Використання сценарного прогнозування та системи управління ризиками дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Таким чином, система ресурсного забезпечення аграрного підприємства функціонує під впливом значної кількості факторів зовнішнього середовища, які визначають умови здійснення операційної діяльності та рівень ефективності використання ресурсів. Економічні, політичні, логістичні, природно-кліматичні, соціальні та технологічні фактори можуть суттєво впливати на стабільність виробничих процесів та фінансові результати діяльності підприємства. В умовах високого рівня невизначеності особливого значення набуває формування адаптивної системи операційного управління ресурсним забезпеченням, здатної забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу та стійкість функціонування аграрного підприємства.

Поточний розвиток аграрного сектору характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, що суттєво ускладнює процес операційного управління ресурсами підприємства. Для

аграрних підприємств ефективне управління ресурсним забезпеченням є одним із ключових факторів забезпечення стабільності виробничої діяльності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Водночас функціонування аграрного виробництва супроводжується значною кількістю ризиків, які можуть негативно впливати на процеси постачання, використання та відтворення ресурсів.

Особливістю аграрного виробництва є високий рівень ризикованості через залежність від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, нестабільності ринку та значної ресурсоємності виробничих процесів. В умовах невизначеності підприємства змушені функціонувати в середовищі постійних змін, що потребує формування гнучкої та адаптивної системи операційного управління ресурсним забезпеченням.

Одними з найбільш поширених є виробничі ризики, які пов'язані з процесом організації та здійснення виробничої діяльності підприємства. До них належать ризики порушення технологічних процесів, несправності техніки, недотримання строків виконання агротехнічних операцій, зниження урожайності сільськогосподарських культур та втрати продукції. Виробничі ризики можуть виникати внаслідок недостатнього рівня матеріально-технічного забезпечення, помилок у плануванні виробничих процесів або впливу несприятливих погодних умов [23].

Для аграрних підприємств особливу небезпеку становлять природно-кліматичні ризики. Посухи, заморозки, надмірна кількість опадів, град, сильний вітер та інші природні явища можуть призводити до значних втрат урожаю та зниження ефективності використання земельних ресурсів. Зміни клімату та зростання частоти екстремальних погодних явищ суттєво посилюють рівень невизначеності у сільськогосподарському виробництві та ускладнюють процес планування операційної діяльності.

Важливе місце в системі ризиків займають фінансові ризики, які пов'язані з нестабільністю фінансового середовища та можливими втратами фінансових ресурсів підприємства. Для аграрних підприємств фінансові ризики

проявляються через коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміну вартості матеріально-технічних ресурсів, інфляційні процеси, нестабільність валютного курсу та обмежений доступ до кредитних ресурсів.

Сезонний характер аграрного виробництва обумовлює нерівномірність надходження фінансових ресурсів, що створює додаткові ризики ліквідності та платоспроможності підприємства. Недостатній рівень фінансового забезпечення може призводити до порушення процесів постачання ресурсів, несвоєчасного проведення виробничих робіт та погіршення фінансового стану підприємства.

Суттєвий вплив на систему операційного управління ресурсами мають логістичні ризики. Вони пов'язані з порушенням процесів постачання, транспортування, зберігання та розподілу ресурсів. У сучасних умовах аграрні підприємства часто стикаються з проблемами затримки поставок матеріально-технічних ресурсів, зростання транспортних витрат, нестабільності логістичних маршрутів та недостатнього рівня розвитку транспортної інфраструктури.

Порушення логістичних процесів може мати критичні наслідки для аграрного виробництва, оскільки несвоєчасне забезпечення підприємства насінням, добривами, паливом або засобами захисту рослин здатне призвести до недотримання агротехнологічних строків та суттєвого зниження урожайності.

Однією з важливих проблем сучасного аграрного сектору є кадрові ризики. Дефіцит кваліфікованих працівників, трудова міграція, старіння сільського населення та недостатній рівень професійної підготовки персоналу негативно впливають на ефективність використання трудових ресурсів. Особливо гостро проблема кадрового забезпечення проявляється у періоди сезонного підвищення навантаження на виробництво, коли підприємства потребують додаткової кількості працівників для виконання польових робіт.

У сучасних умовах важливого значення набувають інформаційні та технологічні ризики. Впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління та електронних платформ забезпечує підвищення

ефективності операційного управління ресурсами, однак водночас створює нові ризики, пов'язані з технічними збоями, втратою інформації, кібератаками та недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу.

Для узагальнення основних ризиків операційного управління ресурсами доцільно систематизувати їх за видами та наслідками впливу на діяльність аграрного підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні ризики операційного управління ресурсами аграрного підприємства в умовах невизначеності

Рисунок 1.3 демонструє, що система операційного управління ресурсами аграрного підприємства функціонує в умовах значної кількості взаємопов'язаних ризиків, які можуть впливати на всі етапи виробничої діяльності підприємства.

В умовах невизначеності особливої актуальності набуває проблема забезпечення стабільності ресурсних потоків. Для аграрних підприємств важливо не лише забезпечити наявність необхідних ресурсів, а й гарантувати

безперервність їх постачання та ефективність використання. Нестабільність ресурсних потоків може бути пов'язана зі змінами цін, перебоями постачання, дефіцитом окремих видів ресурсів або порушенням логістичних процесів.

Однією з важливих проблем операційного управління є складність прогнозування потреби у ресурсах. Високий рівень невизначеності ускладнює процес планування виробничої діяльності та формування ефективної системи ресурсного забезпечення. Помилки у прогнозуванні можуть призводити як до дефіциту ресурсів, так і до їх надлишкового накопичення, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Суттєвою проблемою є також недостатній рівень адаптивності системи операційного управління. Багато аграрних підприємств використовують традиційні методи управління, які не забезпечують достатньої гнучкості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Це обмежує можливості підприємства щодо мінімізації ризиків та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

У сучасних умовах важливим напрямом підвищення ефективності операційного управління є формування системи ризик-менеджменту. Управління ризиками передбачає ідентифікацію можливих загроз, оцінку ймовірності їх виникнення, розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків та створення механізмів адаптації підприємства до умов невизначеності.

Для аграрних підприємств важливе значення має диверсифікація джерел постачання ресурсів, формування резервних запасів, страхування ризиків, використання сучасних інформаційних технологій та впровадження цифрових систем моніторингу виробничих процесів. Комплексне застосування цих заходів дозволяє забезпечити підвищення стійкості системи ресурсного забезпечення та мінімізувати негативний вплив факторів невизначеності.

Важливим напрямом удосконалення системи операційного управління є впровадження адаптивних механізмів управління, які забезпечують можливість швидкого коригування виробничих планів, структури ресурсного забезпечення

та логістичних процесів залежно від змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах саме гнучкість та оперативність управлінських рішень стають важливими факторами забезпечення ефективності діяльності аграрного підприємства.

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи операційного управління ресурсним забезпеченням. Підвищення цін на матеріально-технічні ресурси, нестабільність логістичних процесів, кліматичні зміни, дефіцит трудових ресурсів та посилення конкурентного тиску формують нові вимоги до організації виробничої діяльності аграрних підприємств. У таких умовах важливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати ефективне використання ресурсів та підтримувати стабільність виробничих процесів.

Адаптація системи операційного управління ресурсним забезпеченням являє собою процес удосконалення управлінських механізмів, методів та інструментів, спрямованих на підвищення гнучкості, ефективності та стійкості функціонування підприємства в умовах невизначеності. Основною метою адаптації є забезпечення оптимального використання ресурсного потенціалу підприємства, мінімізація ризиків та підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Одним із ключових напрямів адаптації системи операційного управління є впровадження стратегічного планування ресурсного забезпечення. У сучасних умовах аграрні підприємства повинні формувати довгострокові плани розвитку, які враховують можливі зміни зовнішнього середовища, рівень ризиків та перспективи розвитку ринку. Стратегічне планування дозволяє забезпечити узгодженість між виробничими цілями підприємства та наявними ресурсними можливостями.

Особливого значення набуває прогнозування потреби у ресурсах. Для аграрного підприємства важливо не лише визначити поточну потребу у

матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсах, а й передбачити можливі зміни у структурі виробництва, рівні витрат та умовах постачання. Використання сучасних методів прогнозування дозволяє підвищити точність планування та мінімізувати ризики дефіциту або надлишкового накопичення ресурсів.

Технології точного землеробства є одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи ресурсного забезпечення. Їх використання дозволяє здійснювати диференційоване внесення добрив і засобів захисту рослин, контролювати стан ґрунтів та оптимізувати використання паливно-мастильних матеріалів. Це забезпечує зниження рівня витрат ресурсів, підвищення урожайності та мінімізацію негативного впливу виробництва на навколишнє середовище.

Важливим напрямом адаптації є вдосконалення системи логістичного управління. Для аграрних підприємств ефективна організація процесів постачання, транспортування, зберігання та реалізації продукції має критично важливе значення. У сучасних умовах підприємства повинні орієнтуватися на диверсифікацію джерел постачання ресурсів, формування резервних запасів та оптимізацію логістичних маршрутів.

Оптимізація логістичних процесів дозволяє скоротити транспортні витрати, мінімізувати ризики перебоїв постачання та забезпечити своєчасне виконання виробничих операцій. Для аграрних підприємств важливим є також розвиток складської інфраструктури та впровадження сучасних систем управління запасами.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи операційного управління є формування ефективної системи ризик-менеджменту. У теперішніх реаліях господарювання суб'єкти бізнесу змушені здійснювати перманентний скринінг екзогенних факторів, діагностувати загрози та формувати інструменти їх нівелювання. Ризик-менеджмент виступає гарантом безперебійності ресурсопотоків та зміцнює адаптивність компанії до деструктивних проявів нестабільності. Водночас для агровиробників критичної ваги набуває екологізація операційних процесів у контексті посилення вимог

сталого розвитку. Сільськогосподарські підприємства мають фокусуватися на ощадливому природокористуванні, відтворенні біопотенціалу земель, зниженні антропогенного навантаження на довкілля та інтеграції екобезпечних виробничих систем [26].

Для узагальнення основних напрямів адаптації та підвищення ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням доцільно розглянути їх систематизацію (рис. 1.4).

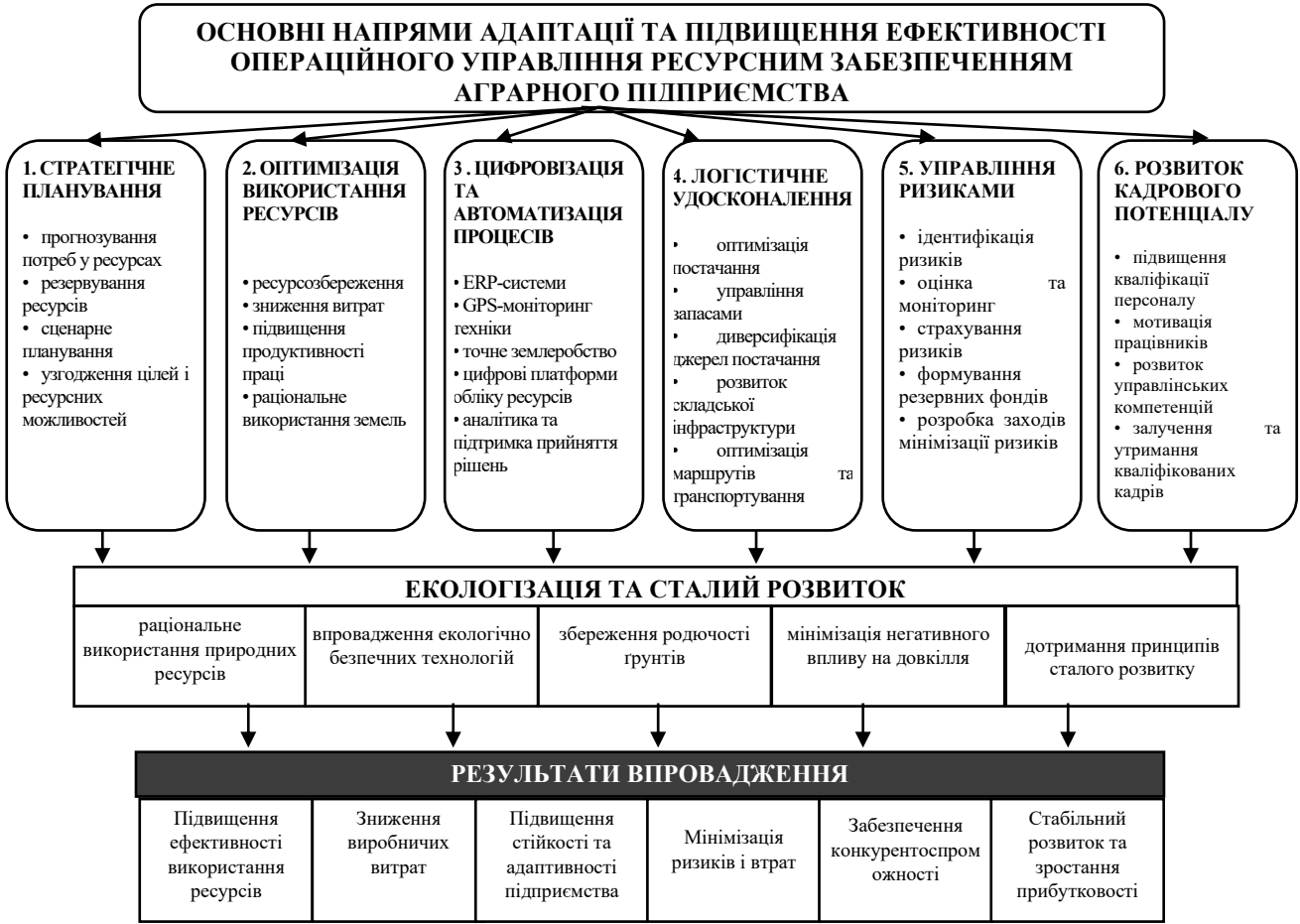


Рис. 1.4. Основні напрями адаптації та підвищення ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства

Рисунок 1.4 демонструє, що підвищення ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням потребує комплексного підходу та поєднання організаційних, економічних, технологічних і інформаційних

заходів. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифровізація виробництва, оптимізація використання ресурсів, удосконалення логістики та впровадження системи управління ризиками.

Одним із перспективних напрямів розвитку аграрних підприємств є формування інтегрованої системи операційного управління, яка забезпечує взаємозв'язок між усіма підсистемами підприємства. Такий підхід дозволяє підвищити рівень координації виробничих процесів, забезпечити оперативний обмін інформацією та покращити якість управлінських рішень. В умовах невизначеності важливого значення набуває гнучкість управлінської системи. Аграрні підприємства повинні мати можливість швидко адаптувати виробничі програми, структуру посівних площ, систему ресурсного забезпечення та логістичні процеси відповідно до змін зовнішнього середовища. Саме здатність до адаптації є одним із ключових факторів забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, адаптація та підвищення ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням є необхідною передумовою стабільного функціонування аграрного підприємства в умовах невизначеності. Основними напрямками удосконалення системи управління є стратегічне планування, оптимізація використання ресурсів, цифровізація виробництва, удосконалення логістичних процесів, розвиток кадрового потенціалу та впровадження системи ризик-менеджменту. Комплексне застосування зазначених заходів дозволяє забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію ризиків та формування конкурентних переваг аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ФОП ЯЛАНСЬКИЙ М.М.

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка ресурсного потенціалу ФОП Яланський М.М.

Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи операційного управління ресурсним забезпеченням та здатності підприємства адаптуватися до сучасних умов господарювання. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання вартості ресурсів, посилення конкуренції та підвищення рівня виробничих ризиків особливого значення набуває аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, оцінка стану виробничих процесів та визначення проблем у системі ресурсного забезпечення.

Проведення комплексного аналізу діяльності аграрного підприємства дозволяє оцінити рівень забезпеченості виробництва земельними, трудовими, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами, визначити ефективність їх використання, виявити основні проблеми операційного управління та сформулювати обґрунтовані напрями вдосконалення системи ресурсного забезпечення. Почнемо з розгляду організаційного устрою в додатку А.

Формування ефективної системи операційного управління ресурсним забезпеченням потребує детального дослідження організаційно-економічних особливостей діяльності підприємства та оцінки його ресурсного потенціалу. Аналіз виробничо-господарської діяльності дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства основними видами ресурсів, оцінити ефективність їх використання та виявити чинники, які впливають на результати функціонування підприємства.

ФОП Яланський Микола Миколайович здійснює діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва та функціонує на території Синельниківського району Дніпропетровської області, село Дерезувате.

Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім основного напрямку діяльності, підприємство здійснює допоміжну діяльність у рослинництві, вантажний автомобільний транспорт, неспеціалізовану оптову та роздрібну торгівлю, що формує комплексний характер організації виробничо-господарських процесів.

Для підприємства характерною є орієнтація на розвиток рослинницької галузі та забезпечення стабільності виробничих процесів шляхом ефективного використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів. Важливим завданням аналізу є оцінка ресурсного потенціалу підприємства, визначення рівня ефективності його використання та дослідження впливу ресурсного забезпечення на результати діяльності господарства.

Для проведення детального аналізу системи ресурсного забезпечення ФОП Яланський М.М. доцільно оцінити динаміку та структуру земельних ресурсів підприємства, оскільки саме земля є основним засобом виробництва в аграрному секторі. Забезпеченість підприємства земельними угіддями, рівень їх використання та навантаження на працівників значною мірою визначають масштаби виробничої діяльності, ефективність операційних процесів і рівень продуктивності господарства. Для більш детальної характеристики ресурсного потенціалу підприємства у таблиці 2.1 наведено динаміку земельних ресурсів та показників землезабезпеченості праці ФОП Яланський М.М.

Дані таблиці 2.1 свідчать про поступове збільшення земельно-ресурсного потенціалу підприємства протягом досліджуваного періоду. Загальний земельний фонд ФОП Яланський М.М. у 2025 році становив 859 га, що на 37,22 % більше порівняно з 2021 роком. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо площі сільськогосподарських угідь та ріллі, які зросли з 613 га до 847 га.

Переважну частину земельного фонду підприємства становлять орні землі, що характерно для підприємств рослинницького напрямку спеціалізації. Це свідчить про високий рівень освоєння земельних ресурсів та орієнтацію господарства на виробництво зернових і олійних культур.

Таблиця 2.1

**Динаміка земельно-ресурсного потенціалу та рівень
землезабезпеченості праці ФОП Яланський М.М.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Загальний земельний фонд підприємства, га	626	757	845	845	859	137,22
Площа сільськогосподарських угідь, га	613	745	832	832	847	138,17
у тому числі: орні землі, га	613	745	832	832	847	138,17
Землі несільськогосподарського призначення, га	13	12	14	14	12	92,31
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	9	9	10	12	11	122,22
Забезпеченість 1 працівника с.-г. угіддями, га	68,11	82,78	83,20	69,33	77,00	113,06
Забезпеченість 1 працівника ріллею, га	68,11	82,78	83,20	69,33	77,00	113,06

Чисельність працівників підприємства протягом аналізованого періоду також мала тенденцію до зростання та у 2025 році становила 11 осіб. Водночас темпи збільшення земельних ресурсів були вищими за темпи зростання чисельності персоналу, що позитивно вплинуло на показники землезабезпеченості праці.

Так, забезпеченість одного працівника сільськогосподарськими угіддями зросла з 68,11 га у 2021 році до 77 га у 2025 році, або на 13,06 %. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо показника забезпеченості працівників ріллею.

Зростання показників землезабезпеченості може свідчити як про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, так і про необхідність подальшого вдосконалення системи операційного управління виробничими процесами, зокрема в частині механізації, автоматизації та оптимізації використання трудового потенціалу підприємства.

Важливою складовою аналізу ресурсного потенціалу аграрного підприємства є дослідження структури та динаміки посівних площ, оскільки саме структура посівів визначає виробничу спеціалізацію підприємства, рівень використання земельних ресурсів, потребу у матеріально-технічному забезпеченні та кінцеві результати господарської діяльності. Раціональна організація структури посівних площ дозволяє підприємству забезпечити ефективне використання земельного фонду, оптимізувати виробничі витрати та підвищити рівень рентабельності виробництва.

Для підприємств рослинницького напрямку спеціалізації особливе значення має співвідношення між зерновими, технічними та іншими культурами, оскільки саме воно формує рівень навантаження на земельні ресурси, систему сівозмін та потребу у ресурсному забезпеченні виробництва. У таблиці 2.2 наведено динаміку посівних площ, урожайності та валового виробництва основних сільськогосподарських культур ФОП Яланський М.М.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури посівів та результативності вирощування
основних сільськогосподарських культур ФОП Яланський М.М.**

Види сільськогосподарських культур	Посівна площа 2021р, га	2021 р. урожайність, ц/га	Обсяг виробництва 2021р., ц	Посівна площа 2025р, га	2025 р. урожайність, ц/га	Обсяг виробництва 2021р., ц	Темп 2025 у % до 2021 (Обсяг виробництва)
Пшениця озима	269	39,35	10585,2	328	50,24	16478,7	155,69
Пшениця яра	—	—	—	59	37,66	2221,9	—
Кукурудза зернова	116	34,92	4050,7	176	42,22	7430,7	183,44
Соняшник	98	18,95	1857,1	92	26,80	2465,6	132,76
Буряк цукровий	—	—	—	34	464,87	15805,6	—
Ячмінь ярий	73	32,03	2338,2	84	32,58	2736,7	117,05
Гречка	55	11,23	617,7	67	12,99	870,3	140,89
Разом	611	—	19448,9	840	—	48009,5	246,85

Дані таблиці 2.2 свідчать про позитивну динаміку розвитку рослинницької галузі ФОП Яланський М.М. упродовж досліджуваного періоду. Загальна площа посівів у 2025 році становила 840 га, що перевищує показник

2021 року на 37,48 %. Основу структури посівних площ підприємства формують зернові культури, зокрема озима пшениця та кукурудза на зерно.

Найбільшу частку у структурі виробництва займає озима пшениця, валовий збір якої у 2025 році зріс до 16478,7 ц, або на 55,69 % порівняно з 2021 роком. Позитивна динаміка забезпечувалася як збільшенням посівної площі культури, так і суттєвим підвищенням урожайності.

Високі темпи зростання спостерігаються також щодо виробництва кукурудзи на зерно, валовий збір якої зріс на 83,44 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів та удосконалення технології вирощування культури.

Позитивною тенденцією є зростання урожайності практично всіх сільськогосподарських культур, що характеризує покращення системи ресурсного забезпечення підприємства, підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення та ефективності агротехнологічних заходів.

Загальний валовий збір основних культур у 2025 році становив понад 48 тис. ц, що у 2,47 рази перевищує рівень 2021 року. Це свідчить про зміцнення виробничого потенціалу підприємства та підвищення результативності використання його земельно-ресурсної бази.

Для більш наочного відображення змін у структурі посівних площ, урожайності та валових зборів основних сільськогосподарських культур доцільно додатково проаналізувати відповідні показники у графічному вигляді. Візуалізація динаміки виробничих показників дозволяє більш детально оцінити тенденції розвитку рослинницької галузі підприємства, визначити найбільш ефективні напрями виробництва та охарактеризувати зміни у рівні використання земельно-ресурсного потенціалу ФОП Яланський М.М. упродовж досліджуваного періоду (рис. 2.1).

Аналіз даних рисунка 2.1 підтверджує позитивну динаміку розвитку рослинницької галузі підприємства. Найбільші обсяги валового збору у 2025 році спостерігаються щодо озимої пшениці та цукрових буряків, що свідчить про їх вагоме значення у структурі виробництва підприємства.

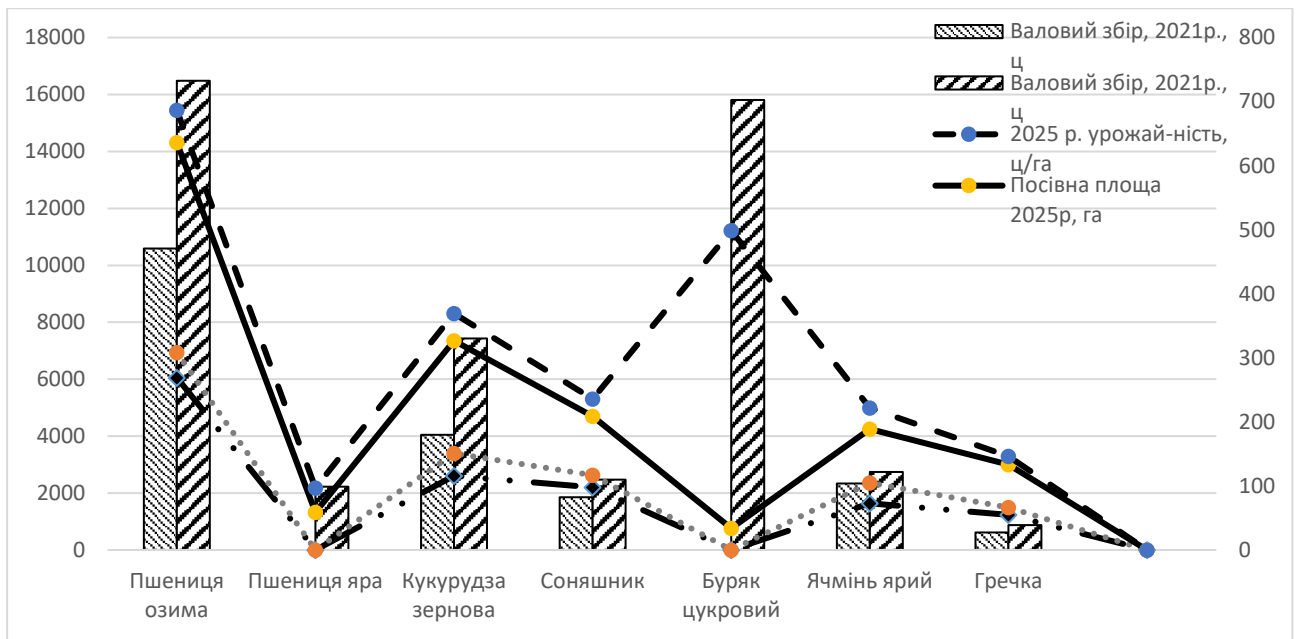


Рис. 2.1. Порівняльна комбінована діаграма показників розвитку рослинництва ФОП Яланський М.М. у 2021 та 2025 роках

Помітним є зростання урожайності більшості сільськогосподарських культур, що характеризує підвищення ефективності використання земельних і матеріально-технічних ресурсів.

Графічне відображення показників також демонструє тенденцію до збільшення посівних площ окремих культур, зокрема озимої пшениці та кукурудзи на зерно, що свідчить про орієнтацію підприємства на розвиток найбільш економічно ефективних напрямів виробництва. Позитивна динаміка виробничих показників підтверджує зміцнення ресурсного потенціалу підприємства та підвищення результативності системи операційного управління у сфері рослинництва.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів та результативності організації операційної діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні показники трудового потенціалу та продуктивності праці. Рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, ефективність використання робочого часу та динаміка продуктивності праці суттєво впливають на результати виробничо-господарської діяльності аграрного

підприємства та рівень ефективності функціонування системи операційного управління.

У таблиці 2.3 наведено динаміку показників використання трудових ресурсів та ефективності праці ФОП Яланський М.М.

Таблиця 2.3

**Оцінка ефективності використання трудового потенціалу та
продуктивності праці ФОП Яланський М.М.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2025 р. до 2023 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	10	12	11	1	110,00
Сукупні витрати робочого часу, тис. люд.-год	14,96	17,15	17,38	2,42	116,18
Рівень трудозабезпеченості підприємства, осіб на 100 га	1,20	1,44	1,30	0,10	108,33
Відпрацьовано одним працівником за рік, люд.-год	1496,00	1429,17	1580,00	84,00	105,61
Потенційний фонд робочого часу, тис. люд.-год	19,24	22,15	22,79	3,55	118,45
Коефіцієнт ефективності використання робочого часу	0,78	0,77	0,76	-0,02 п.	97,44
Обсяг валової продукції, тис. грн	19063,1	20870,5	28695,8	9632,7	150,53
Вироблено продукції на 1 люд.-год, грн	1274,27	1216,94	1651,08	376,81	129,57
Вироблено продукції на 1 працівника за рік, тис. грн	1906,31	1739,21	2608,71	702,40	136,85

Дані таблиці 2.3 свідчать про загальне підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства упродовж досліджуваного періоду. Незважаючи на відносно незначне збільшення чисельності персоналу, обсяги валової продукції підприємства у 2025 році зросли до 28695,8 тис. грн, що на 9632,7 тис. грн, або на 50,53 % більше порівняно з 2023 роком.

Позитивною тенденцією є підвищення продуктивності праці. Так, виробництво продукції на 1 люд.-год у 2025 році становило 1651,08 грн, що на 29,57 % перевищує рівень 2023 року. Одночасно виробництво валової продукції

на одного працівника зросло на 702,40 тис. грн та досягло 2608,71 тис. грн на особу.

Зростання результативності праці свідчить про покращення організації виробничих процесів, ефективніше використання трудових ресурсів та підвищення рівня операційного управління на підприємстві. Водночас коефіцієнт використання робочого часу залишався відносно стабільним, що характеризує достатній рівень організації праці та ефективність використання наявного трудового потенціалу.

Для більш наочного відображення тенденцій використання трудових ресурсів підприємства та оцінки ролі персоналу у формуванні результатів виробничої діяльності доцільно проаналізувати відповідні показники у графічному вигляді. Візуалізація динаміки чисельності працівників, обсягів валової продукції та продуктивності праці дозволяє комплексно оцінити ефективність використання персоналу як одного з ключових ресурсів аграрного підприємства та визначити взаємозв'язок між трудовим потенціалом і результативністю господарської діяльності ФОП Яланський М.М. (рис. 2.2).

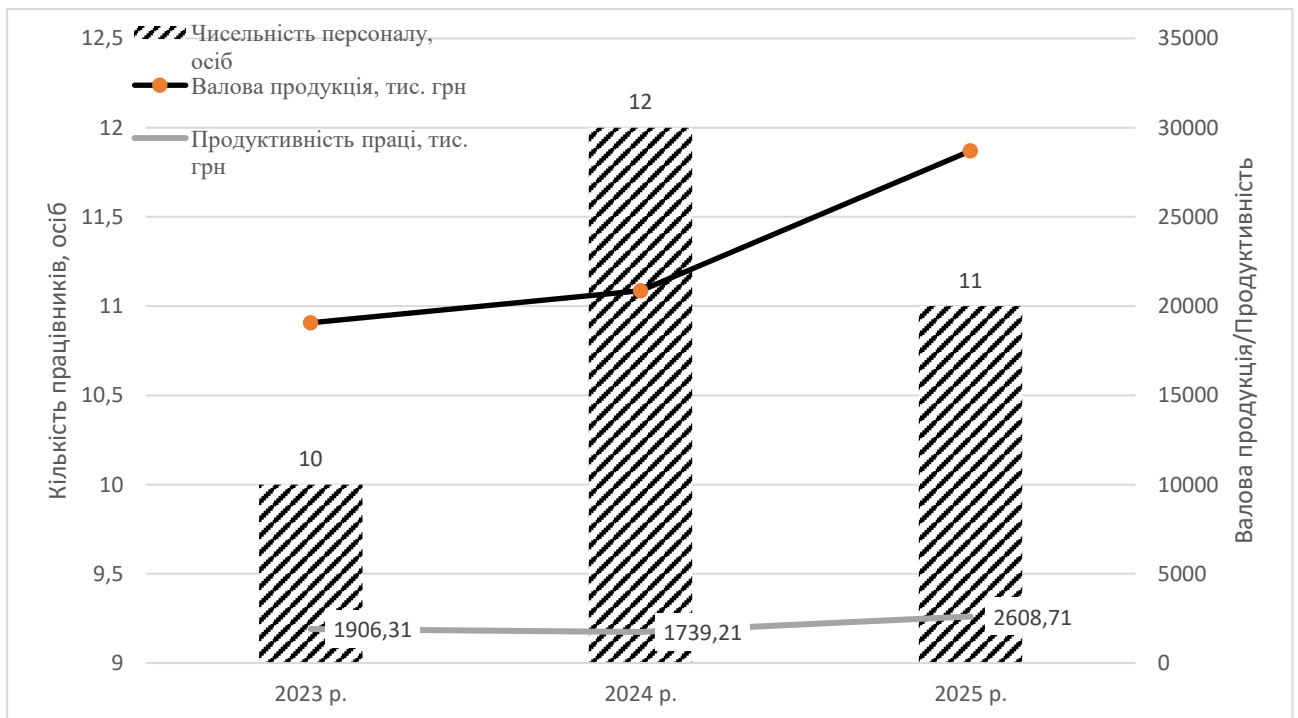


Рис. 2.2. Динаміка використання трудових ресурсів ФОП Яланський М.М.

Аналіз рисунка 2.2 свідчить про позитивну тенденцію підвищення ефективності використання персоналу підприємства. Незважаючи на відносно незначні зміни чисельності працівників упродовж досліджуваного періоду, спостерігається суттєве зростання обсягів валової продукції та продуктивності праці. Це характеризує підвищення результативності використання трудового потенціалу підприємства та покращення організації операційної діяльності.

Для комплексної оцінки ресурсного потенціалу підприємства важливе значення має аналіз забезпеченості виробництва основними засобами та ефективності їх використання. Основні засоби формують матеріально-технічну основу виробничої діяльності аграрного підприємства та безпосередньо впливають на рівень механізації виробництва, продуктивність праці та результати господарської діяльності. У таблиці 2.4 наведено показники забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективності їх використання.

Таблиця 2.4

**Оцінка забезпеченості ФОП Яланський М.М. основними
виробничими засобами та ефективності їх використання**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2025 р. до 2023 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньорічна вартість матеріально-технічних засобів, тис. грн	18136,5	20137,1	20423,9	2287,4	112,61
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	10	12	11	1	110,00
Площа сільськогосподарських угідь, га	832	832	847	15	101,80
Обсяг валової продукції у порівнянних цінах, тис. грн	19063,1	20870,5	28695,8	9632,7	150,53
Рівень фондозабезпеченості, тис. грн на 100 га угідь	2179,9	2420,3	2411,3	231,4	110,62
Рівень технічної озброєності праці, тис. грн на 1 працівника	1813,7	1678,1	1856,7	43,0	102,37
Фондовіддача основних засобів, грн	1,05	1,04	1,40	0,35	133,33
Фондомісткість продукції, грн	0,95	0,96	0,71	-0,24	74,74

Аналітичні матеріали таблиці 2.4 вказують на стійку тенденцію до нарощування матеріально-технічного потенціалу ФОП Яланський М.М. Упродовж 2025 року середньорічна вартість основних виробничих фондів досягла 20423,9 тис. грн. Це перевищує показник базового 2023 року на 2287,4 тис. грн, або на 12,61 %, що підтверджує процеси модернізації та капіталізації матеріальних активів суб'єкта господарювання. Позитивною тенденцією є і зростання рівня фондозабезпеченості підприємства. У 2025 році на 100 га сільськогосподарських угідь припадало 2411,3 тис. грн основних засобів, що перевищує рівень 2023 року на 10,62 %.

Рівень технічної озброєності праці у 2025 році становив 1856,7 тис. грн на одного працівника, що також перевищує показник 2023 року. Зростання цього показника свідчить про покращення забезпеченості персоналу основними засобами та створення передумов для підвищення продуктивності праці. У 2025 році на 1 грн вартості основних засобів підприємство отримало 1,40 грн валової продукції, що на 33,33 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів підприємства. Водночас фондомісткість продукції у 2025 році знизилась до 0,71 грн, що характеризує скорочення витрат основних засобів на одиницю виробленої продукції та підтверджує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку матеріально-технічної бази ФОП Яланський М.М. та підвищення ефективності використання основних виробничих засобів. Зміцнення технічного потенціалу підприємства створює передумови для подальшого підвищення результативності операційної діяльності та ефективності системи ресурсного забезпечення в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для оцінки виробничої спеціалізації підприємства та визначення основних джерел формування доходів важливе значення має аналіз структури товарної продукції. Дослідження динаміки реалізації основних видів продукції дозволяє оцінити рівень розвитку окремих галузей виробництва, визначити

пріоритетні напрями господарської діяльності та проаналізувати зміни у виробничій структурі підприємства. У таблиці 2.5 наведено динаміку обсягів та структури товарної продукції ФОП Яланський М.М.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура реалізації товарної продукції ФОП Яланський М.М.

Види товарної продукції	2021 р., тис. грн	Частка у структурі 2021 р., %	2023 р., тис. грн	Частка у структурі 2023 р., %	2025 р., тис. грн	Частка у структурі 2025 р., %	Відхилення частки 2025р. до 2021 р., ± п.п.
Пшениця озима	9474,89	50,3	7508,48	37,1	14491,45	51,0	0,7
Кукурудза зернова	4671,91	24,8	4290,56	21,2	4265,59	15,0	-9,8
Соняшник	3145,74	16,7	3723,88	18,4	3950,30	13,9	-2,8
Ячмінь ярий	1130,21	6,0	1942,90	9,6	2134,55	7,5	1,5
Пшениця яра	—	—	1011,93	5,0	1472,01	5,2	0,2
Буряк цукровий	—	—	1376,22	6,8	1304,76	4,6	-2,2
Гречка	414,41	2,2	387,10	1,9	795,24	2,8	0,6
Разом	18837,16	100,0	20241,07	100,0	28414,90	100,0	—

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що провідне місце у структурі товарної продукції ФОП Яланський М.М. займає продукція рослинництва, зокрема озима пшениця, яка формує понад половину загального обсягу реалізації продукції підприємства. У 2025 році її частка у структурі товарної продукції становила 51,0 %, що на 0,7 в.п. більше порівняно з 2021 роком.

Значну роль у формуванні доходів підприємства також відіграють кукурудза на зерно та соняшник. Водночас у структурі товарної продукції спостерігається скорочення частки кукурудзи на зерно на 9,8 в.п., що може свідчити про зміну виробничих пріоритетів підприємства та переорієнтацію на більш економічно ефективні напрями виробництва.

Позитивною тенденцією є збільшення частки ярого ячменю та гречки у структурі реалізації продукції. Це характеризує диверсифікацію виробничої діяльності підприємства та прагнення до формування більш збалансованої структури посівів.

Загальний обсяг товарної продукції підприємства у 2025 році становив 28414,90 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку виробничої діяльності підприємства та зміцнення його економічного потенціалу.

Для характеристики товарної продукції як основи формування фінансових ресурсів підприємства доцільно зазначити, що структура реалізації продукції безпосередньо визначає рівень грошових надходжень, фінансову стійкість та можливості подальшого розвитку аграрного підприємства. Саме обсяги реалізації основних видів продукції формують основу для поповнення оборотного капіталу, оновлення матеріально-технічної бази та забезпечення стабільності операційної діяльності підприємства. З метою більш наочного відображення змін у структурі товарної продукції ФОП Яланський М.М. доцільно проаналізувати її у графічному вигляді (рис. 2.3).

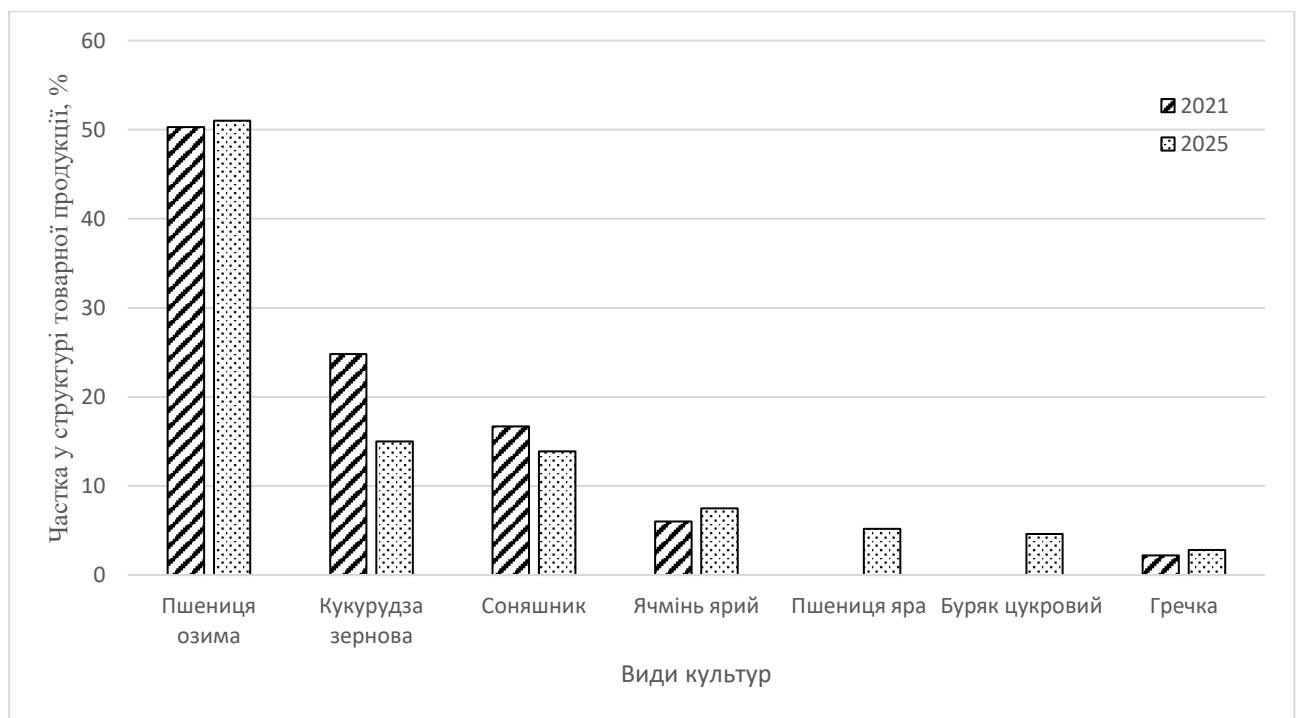


Рис. 2.3. Структура товарної продукції ФОП Яланський М.М. у 2021 та 2025 роках

Аналіз рис. 2.3 свідчить про домінування у структурі товарної продукції підприємства озимої пшениці, частка якої впродовж досліджуваного періоду перевищувала 50 %. Це характеризує рослинницьку спеціалізацію господарства та вагому роль зернового виробництва у формуванні фінансових результатів

підприємства. Водночас у структурі товарної продукції спостерігається скорочення частки кукурудзи на зерно та соняшнику, що може свідчити про переорієнтацію підприємства на більш рентабельні або стабільні напрями виробництва. Поява у структурі реалізації ярого пшениці та цукрових буряків у 2025 році характеризує диверсифікацію виробничої діяльності та прагнення підприємства до розширення джерел формування доходів.

Загалом наведені дані підтверджують, що товарна продукція є основою формування фінансових ресурсів ФОП Яланський М.М., забезпечує надходження грошових коштів та створює передумови для підтримання стабільності операційної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства

Ефективність операційного управління ресурсним забезпеченням визначає рівень стабільності функціонування аграрного підприємства, результативність використання виробничих ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до умов невизначеності зовнішнього середовища. Тому далі проведемо дослідження особливостей організації ресурсного забезпечення підприємства, оцінимо ефективність використання основних видів ресурсів та визначимо ключові проблеми операційного управління виробничими процесами.

Важливим напрямом оцінки ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства є аналіз використання матеріально-технічних ресурсів, оскільки саме вони формують основу виробничого процесу та визначають рівень ресурсомісткості аграрного виробництва. Ефективність використання матеріальних ресурсів безпосередньо впливає на собівартість продукції, фінансові результати діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Для більш детального дослідження динаміки

матеріальних витрат та результативності їх використання доцільно проаналізувати показники, наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності використання матеріально-ресурсного
забезпечення ФОП Яланський М.М.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2025 р. до 2023 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	832	832	847	15	101,80
Вартість валової продукції, тис. грн	19063,1	20870,5	28695,8	9632,7	150,53
Матеріальні витрати підприємства, тис. грн	11824,6	13192,4	16988,7	5164,1	143,67
Витрати паливно-мастильних матеріалів, тис. грн	2875,4	3218,6	4175,8	1300,4	145,23
Витрати насіннєвого матеріалу, тис. грн	1964,8	2088,3	2741,5	776,7	139,53
Витрати мінеральних добрив та ЗЗР, тис. грн	4388,6	5064,2	6621,3	2232,7	150,87
Матеріальні витрати на 1 га угідь, грн	14212,3	15856,3	20057,5	5845,2	141,13
Матеріаловіддача, грн	1,61	1,58	1,69	0,08	104,97
Матеріаломісткість продукції, грн	0,62	0,63	0,59	-0,03	95,16

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про загальне зростання обсягів матеріальних витрат підприємства упродовж досліджуваного періоду, що обумовлено як розширенням виробничої діяльності, так і підвищенням вартості матеріально-технічних ресурсів. Найбільшу частку у структурі витрат формують витрати на мінеральні добрива, засоби захисту рослин та паливно-мастильні матеріали, що є характерним для підприємств рослинницької спеціалізації.

Загалом результати аналізу підтверджують тенденцію до підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для більш комплексної оцінки ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням доцільно проаналізувати не лише рівень використання матеріальних ресурсів, а й загальну динаміку операційних витрат та фінансових результатів діяльності підприємства. Аналіз структури витрат дозволяє визначити найбільш ресурсоємні напрями виробничої діяльності, оцінити рівень собівартості продукції та ефективність управління операційними процесами ФОП Яланський М.М. Відповідні показники наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз динаміки операційних витрат та собівартості виробництва
ФОП Яланський М.М.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2025 р. до 2023 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Матеріальні витрати, тис. грн	11824,6	13192,4	16988,7	5164,1	143,67
Витрати на оплату праці, тис. грн	2485,3	2964,8	3588,6	1103,3	144,39
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	546,8	652,3	789,5	242,7	144,39
Амортизаційні відрахування, тис. грн	1688,4	1825,7	1966,8	278,4	116,49
Витрати на паливно-мастильні матеріали, тис. грн	2875,4	3218,6	4175,8	1300,4	145,23
Інші операційні витрати, тис. грн	1346,7	1488,9	1860,4	513,7	138,15
Повна собівартість виробництва, тис. грн	17891,8	20124,1	25369,8	7478,0	141,80
Валовий дохід (виручка), тис. грн	18837,2	20241,1	28414,9	9577,7	150,84
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	945,4	117,0	3045,1	2099,7	322,11
Рівень операційної рентабельності, %	5,28	0,58	12,00	6,72 п.п.	227,27

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить про поступове зростання операційних витрат підприємства упродовж досліджуваного періоду, що обумовлено збільшенням масштабів виробництва та підвищенням вартості матеріально-технічних ресурсів. Найбільшу частку у структурі витрат формують матеріальні

витрати, а також витрати на паливно-мастильні матеріали, що є характерним для підприємств рослинницької спеціалізації. Водночас позитивною тенденцією є випереджаючі темпи зростання валового доходу порівняно зі збільшенням повної собівартості виробництва. Це забезпечило суттєве підвищення прибутку від операційної діяльності та зростання рівня операційної рентабельності підприємства у 2025 році. Отримані результати свідчать про покращення ефективності операційного управління витратами та підвищення результативності використання ресурсного потенціалу ФОП Яланський М.М. в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для більш наочного відображення структури операційних витрат підприємства та визначення найбільш ресурсоємних складових виробничої діяльності доцільно проаналізувати їх у графічному вигляді. Візуалізація структури витрат дозволяє оцінити співвідношення окремих елементів операційних витрат та визначити напрями, які мають найбільший вплив на формування собівартості продукції й ефективність операційної діяльності ФОП Яланський М.М. Відповідну структуру операційних витрат підприємства наведено на рис. 2.4.

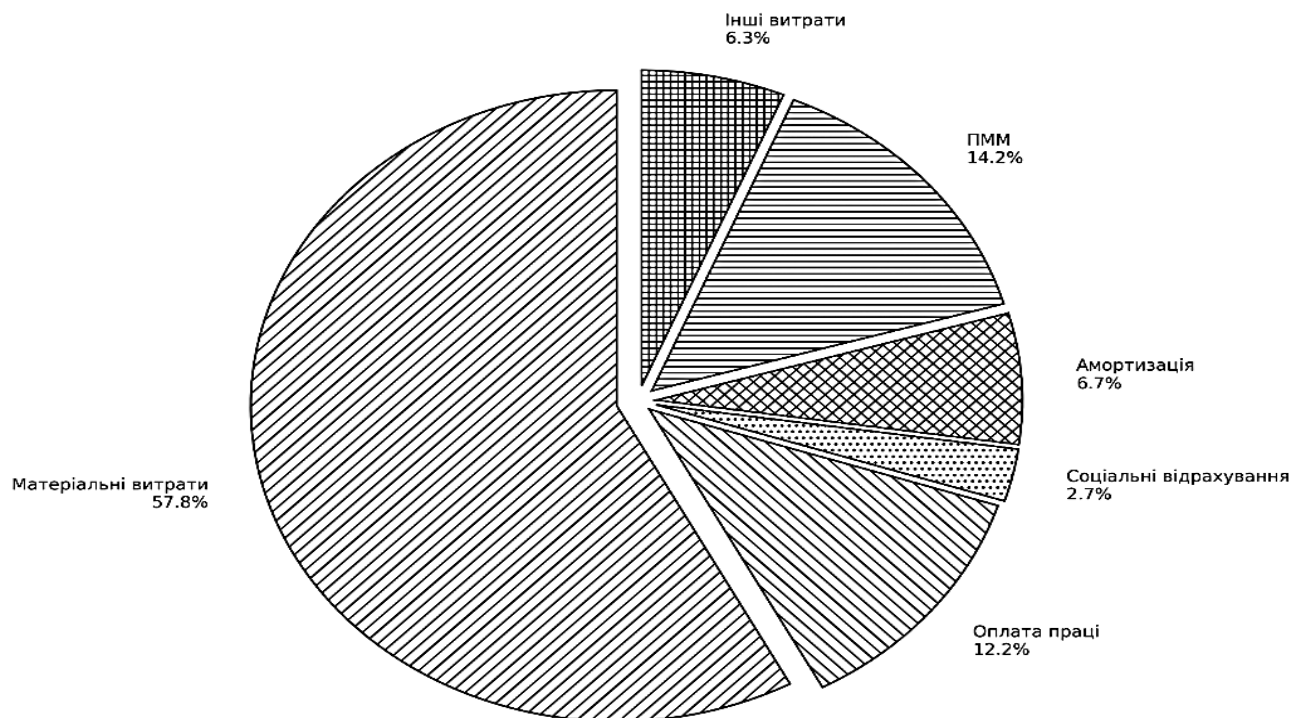


Рис. 2.4. Структура операційних витрат ФОП Яланський М.М. у 2025 р.

Аналіз рисунка 2.4 свідчить про домінування у структурі операційних витрат матеріальних витрат, частка яких у 2025 році становила майже 58 %. Це підтверджує високий рівень матеріаломісткості рослинницького виробництва та значну залежність підприємства від ефективності використання матеріально-технічних ресурсів.

Вагоме місце у структурі витрат займають також витрати на паливно-мастильні матеріали та оплату праці, що пов'язано зі специфікою операційної діяльності аграрного підприємства та необхідністю забезпечення належного рівня механізації виробничих процесів. Частка амортизаційних витрат і соціальних відрахувань є відносно меншою, однак вони також суттєво впливають на формування повної собівартості продукції.

Загалом структура операційних витрат ФОП Яланський М.М. свідчить про переважання ресурсомістких складових виробництва, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи операційного управління ресурсним забезпеченням та підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

Для узагальнення результатів аналізу операційної діяльності підприємства та комплексної оцінки ефективності використання його ресурсного потенціалу доцільно дослідити систему показників, які характеризують результативність використання земельних, трудових, матеріальних і технічних ресурсів підприємства. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням та визначити загальні тенденції розвитку виробничого потенціалу ФОП Яланський М.М. Відповідні показники наведено у таблиці 2.8.

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про позитивну динаміку більшості показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. У 2025 році спостерігається суттєве зростання прибутку від операційної діяльності та рівня операційної рентабельності, що характеризує підвищення результативності операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності використання ресурсного потенціалу ФОП
Яланський М.М.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2025 р. до 2023 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	945,4	117,0	3045,1	2099,7	322,11
Рівень операційної рентабельності, %	5,28	0,58	12,00	6,72 п.п.	227,27
Вироблено валової продукції на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	22,91	25,08	33,88	10,97	147,89
Вироблено валової продукції на 1 працівника, тис. грн	1906,31	1739,21	2608,71	702,40	136,85
Фондовіддача основних засобів, грн	1,05	1,04	1,40	0,35	133,33
Матеріаловіддача, грн	1,61	1,58	1,69	0,08	104,97
Коефіцієнт ресурсовіддачі, грн	0,64	0,62	0,76	0,12	118,75
Ресурсомісткість виробництва, грн	1,57	1,61	1,32	-0,25	84,08

Позитивною тенденцією є також зростання показників виробництва валової продукції на 1 га сільськогосподарських угідь та на одного працівника, що свідчить про покращення ефективності використання земельних і трудових ресурсів. Одночасно спостерігається підвищення фондовіддачі, матеріаловіддачі та коефіцієнта ресурсовіддачі, що підтверджує зростання ефективності використання матеріально-технічного потенціалу підприємства.

Водночас зниження ресурсомісткості виробництва свідчить про скорочення витрат ресурсів на одиницю виробленої продукції та покращення результативності системи операційного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Загалом результати аналізу підтверджують тенденцію до підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ФОП Яланський М.М. та зміцнення його виробничо-економічних можливостей.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни показників ефективності операційного управління ресурсами доцільно здійснити їх

графічний аналіз із використанням елементів трендового моделювання. Візуалізація динаміки продуктивності праці, рентабельності та показників ресурсовіддачі дозволяє оцінити характер змін ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та визначити загальні тенденції розвитку операційної діяльності ФОП Яланський М.М. у досліджуваному періоді. Відповідні результати наведено на рисунку 2.5.

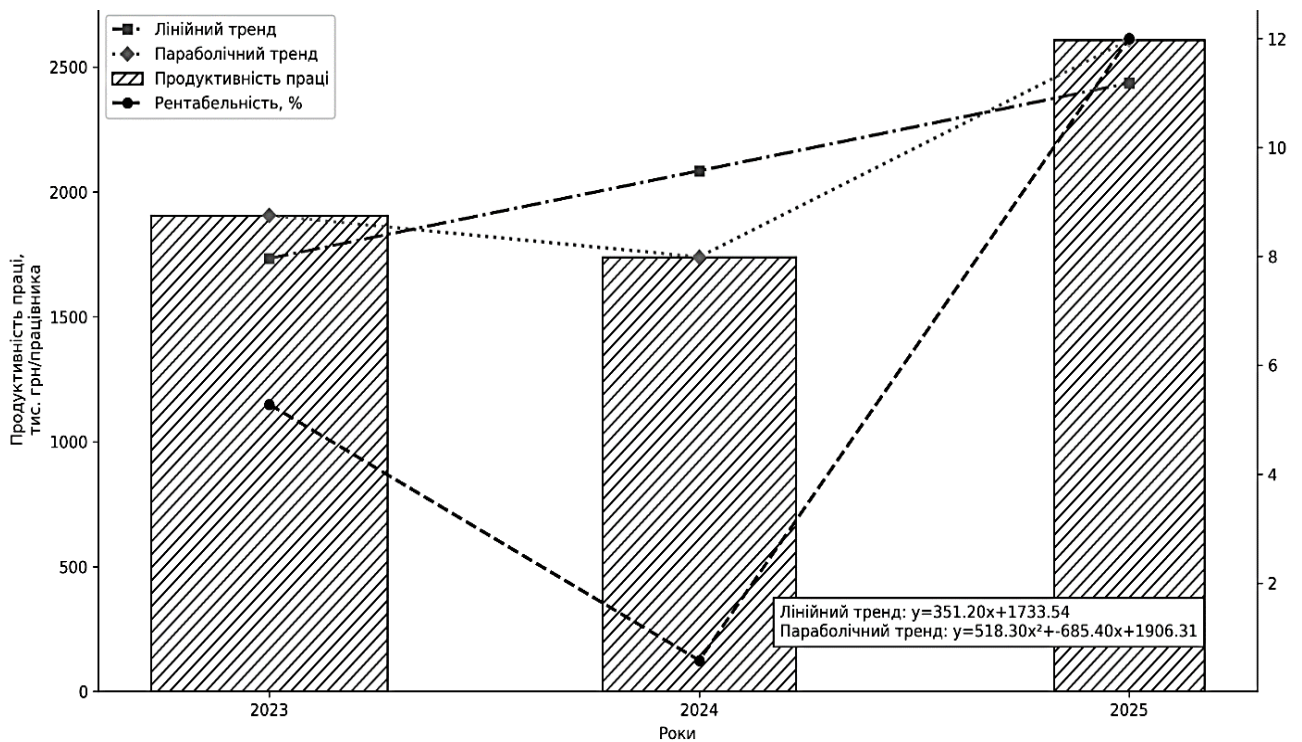


Рис. 2.5. Трендовий аналіз ефективності операційного управління ресурсами ФОП Яланський М.М.

Аналіз рис. 2.5 свідчить про загальне підвищення ефективності операційного управління ресурсами підприємства у 2025 році. Найбільш помітною є позитивна динаміка продуктивності праці, що характеризує підвищення результативності використання трудових ресурсів та покращення організації виробничих процесів. Одночасно спостерігається суттєве зростання рівня рентабельності операційної діяльності, що свідчить про покращення фінансових результатів функціонування підприємства.

Побудовані трендові моделі дозволяють оцінити загальну тенденцію зміни показників ефективності операційного управління ресурсами. Лінійне

аналітичне вирівнювання демонструє стійку тенденцію до поступового зростання продуктивності праці у досліджуваному періоді. Водночас параболічне вирівнювання більш точно відображає нерівномірний характер змін показників, зокрема тимчасове зниження результативності у 2024 році та подальше суттєве зростання у 2025 році.

Отримані результати свідчать про позитивну динаміку ефективності використання ресурсного потенціалу ФОП Яланський М.М. та підтверджують покращення результативності системи операційного управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, проведений аналіз дозволив оцінити сучасний стан ресурсного забезпечення та ефективність операційного управління ФОП Яланський М.М. Результати дослідження свідчать про наявність позитивних тенденцій розвитку підприємства, водночас виявлені проблеми та резерви підвищення ефективності створюють основу для розробки практичних напрямів удосконалення системи операційного управління ресурсним забезпеченням у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ФОП ЯЛАНСЬКИЙ М.М. В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Удосконалення системи операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та підвищення рівня ризиків у аграрному виробництві особливого значення набуває удосконалення системи планування та контролю використання виробничих ресурсів підприємства. Для аграрних підприємств ефективність операційного управління значною мірою залежить від своєчасності забезпечення виробничих процесів ресурсами, рівня їх раціонального використання та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Результати проведеного аналізу дозволили виявити основні тенденції та проблеми у системі ресурсного забезпечення ФОП Яланський М.М., що створює основу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційного управління.

Система планування ресурсного забезпечення повинна базуватися на принципах адаптивності, оперативності та економічної доцільності. У сучасних умовах ефективне управління ресурсами передбачає не лише визначення потреби у виробничих ресурсах, але й формування механізмів контролю за рівнем їх використання, мінімізацією непродуктивних витрат та забезпеченням оптимального співвідношення між витратами ресурсів і результатами виробничої діяльності. Інтегрована модель операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства як ціль наведено в додатку Б.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи операційного управління ресурсним забезпеченням ФОП Яланський М.М. є впровадження системи нормативного планування матеріальних витрат за основними видами

виробничих ресурсів. Використання нормативного підходу дозволяє підприємству більш точно визначати потребу у ресурсах, знижувати рівень непродуктивних витрат та забезпечувати ефективний контроль за використанням матеріально-технічних ресурсів у процесі виробничої діяльності.

Особливої актуальності набуває оптимізація витрат паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин та насіннєвого матеріалу, які формують найбільшу частку операційних витрат підприємства. З метою підвищення ефективності використання ресурсів доцільним є впровадження системи планово-нормативного контролю, що дозволить знизити перевитрати ресурсів та забезпечити більш раціональне використання виробничого потенціалу підприємства.

Задля верифікації потенційного результату від модернізації контуру планування та аудиту експлуатації виробничих факторів виникає потреба у моделюванні прогнозних параметрів матеріальних витрат суб'єкта господарювання за умови реалізації розробленого комплексу рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Прогноз ефективності оптимізації використання виробничих
ресурсів ФОП Яланський М.М. після впровадження системи
нормативного планування**

Показники	Фактичне значення 2025 р.	Прогнозне значення після впровадження заходів	Відхи- лення (+,-)	Зміна, %
Матеріальні витрати, тис. грн	16988,7	15865,4	-1123,3	93,39
Витрати паливно-мастильних матеріалів, тис. грн	4175,8	3826,4	-349,4	91,63
Витрати мінеральних добрив та ЗЗР, тис. грн	6621,3	6180,7	-440,6	93,35
Матеріальні витрати на 1 га угідь, грн	20057,5	18731,3	-1326,2	93,39
Матеріаломісткість продукції, грн	0,59	0,54	-0,05	91,53
Матеріаловіддача, грн	1,69	1,81	0,12	107,10
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	3045,1	4168,4	1123,3	136,89
Рівень операційної рентабельності, %	12,0	15,8	3,8 п.п.	131,67

Дані таблиці 3.1 вказують на те, що впровадження системи нормативного планування та контролю використання виробничих ресурсів дозволить забезпечити підвищення ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства. Зокрема прогнозується скорочення матеріальних витрат на 1123,3 тис. грн, або на 6,61 %, що буде досягнуто за рахунок більш раціонального використання паливно-мастильних матеріалів, добрив та засобів захисту рослин.

Позитивною тенденцією є очікуване зниження матеріаломісткості продукції до 0,54 грн, що свідчить про скорочення витрат ресурсів на одиницю виробленої продукції. Одночасно прогнозується підвищення рівня матеріаловіддачі до 1,81 грн валової продукції на 1 грн матеріальних витрат, що характеризує покращення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів підприємства.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів є прогнозоване зростання прибутку від операційної діяльності до 4168,4 тис. грн та підвищення рівня операційної рентабельності до 15,8 %. Це свідчить про високу економічну доцільність впровадження системи нормативного планування та контролю використання ресурсів у діяльності ФОП Яланський М.М.

З метою забезпечення ефективного функціонування системи планування та контролю використання ресурсів підприємству доцільно впровадити комплекс заходів організаційного та управлінського характеру. Насамперед необхідним є створення системи оперативного моніторингу використання виробничих ресурсів, що дозволить своєчасно виявляти відхилення від нормативних показників та оперативно реагувати на перевитрати ресурсів.

Оптимізація контуру планування та моніторингу витрачання виробничих факторів виступає стратегічним вектором підвищення якості операційного менеджменту ресурсними потоками у ФОП Яланський М.М. Імплементація обґрунтованого комплексу рішень створить умови для раціоналізації експлуатації наявного ресурсного потенціалу, забезпечить контрольоване скорочення операційних витрат і підсилить фінансово-економічну стійкість

суб'єкта господарювання в умовах високої турбулентності ринкового середовища.

В умовах зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та нестабільності аграрного ринку важливого значення для підвищення ефективності операційної діяльності набуває удосконалення системи використання матеріально-технічного забезпечення підприємства. Для ФОП Яланський М.М., яке спеціалізується на виробництві зернових та олійних культур, рівень ефективності використання технічних і матеріальних ресурсів безпосередньо впливає на собівартість продукції, прибутковість виробництва та загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

За таких умов одним із ключових напрямів удосконалення операційного управління ресурсним забезпеченням є підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів шляхом впровадження сучасних технологій ресурсозбереження, оптимізації структури витрат та удосконалення системи технічного забезпечення виробничих процесів.

Важливим резервом підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів для ФОП Яланський М.М. є впровадження елементів точного землеробства. Використання GPS-навігації, систем контролю витрат пального, автоматизованого обліку виконаних польових робіт та диференційованого внесення добрив дозволить підприємству суттєво знизити рівень непродуктивних витрат та підвищити ефективність використання виробничих ресурсів.

Зокрема впровадження систем контролю руху техніки та обліку використання паливно-мастильних матеріалів дозволить скоротити перевитрати пального за рахунок:

- оптимізації маршрутів руху техніки;
- скорочення непродуктивних простоїв;
- контролю фактичного використання пального;
- зниження втрат при транспортуванні та зберіганні ПММ.

Одночасно використання елементів точного внесення добрив та засобів захисту рослин забезпечить:

- зменшення перевитрат агрохімікатів;
- підвищення ефективності живлення рослин;
- зниження рівня технологічних втрат;
- покращення врожайності культур.

Крім того, суттєвим напрямом удосконалення операційного управління ресурсним забезпеченням є оновлення окремих елементів машинно-тракторного парку підприємства та підвищення рівня технічної готовності наявної техніки. Використання енергоощадної техніки дозволить знизити витрати пального, підвищити продуктивність виконання польових робіт та скоротити рівень експлуатаційних витрат.

Для оцінки прогнозованого ефекту від реалізації запропонованих заходів доцільно здійснити розрахунок очікуваних змін основних показників ефективності використання матеріально-технічних ресурсів підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів ФОП Яланський М.М. після впровадження ресурсозберігаючих технологій

Показники	Фактичне значення 2025 р.	Прогнозне значення	Відхилення (+,-)	Зміна, %
Витрати паливно-мастильних матеріалів, тис. грн	4175,8	3720,4	-455,4	89,09
Витрати мінеральних добрив та ЗЗР, тис. грн	6621,3	6038,7	-582,6	91,20
Матеріальні витрати, тис. грн	16988,7	15420,6	-1568,1	90,77
Матеріальні витрати на 1 га угідь, грн	20057,5	18206,1	-1851,4	90,77
Урожайність зернових культур, ц/га	50,24	53,10	2,86	105,69
Валовий збір продукції, ц	48009,5	51084,3	3074,8	106,40
Матеріаловіддача, грн	1,69	1,93	0,24	114,20
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	3045,1	4872,8	1827,7	160,02
Рівень операційної рентабельності, %	12,0	17,9	5,9 п.п.	149,17

Дані таблиці 3.2 свідчать про високу ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи використання матеріально-технічних ресурсів підприємства. Зокрема прогнозується скорочення витрат паливно-мастильних матеріалів на 455,4 тис. грн за рахунок впровадження систем GPS-контролю та оптимізації роботи техніки.

Одночасно очікується зниження витрат на мінеральні добрива та засоби захисту рослин на 582,6 тис. грн внаслідок використання елементів точного землеробства та диференційованого внесення агрохімікатів. Це дозволить скоротити рівень непродуктивних витрат і підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів є прогнозоване підвищення урожайності зернових культур до 53,10 ц/га, що буде досягнуто завдяки більш точному внесенню добрив, покращенню технологічної дисципліни та підвищенню ефективності виконання польових робіт.

Позитивною тенденцією є також очікуване зростання рівня матеріаловіддачі до 1,93 грн валової продукції на 1 грн матеріальних витрат. Це свідчить про покращення результативності використання матеріально-технічного потенціалу підприємства.

Особливо вагомим є прогнозоване зростання прибутку від операційної діяльності до 4872,8 тис. грн та підвищення рівня операційної рентабельності до 17,9 %. Такі результати підтверджують високу економічну доцільність впровадження ресурсозберігаючих технологій та удосконалення системи операційного управління матеріально-технічними ресурсами ФОП Яланський М.М.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів підприємству доцільно:

- впровадити систему електронного моніторингу використання техніки;
- забезпечити цифровий облік витрат матеріальних ресурсів;
- удосконалити систему технічного обслуговування машинно-тракторного парку;

- впровадити елементи точного землеробства;
- здійснювати постійний контроль за рівнем ресурсомісткості виробництва.

Для ФОП Яланський М.М. необхідність удосконалення системи адаптивного управління ресурсним забезпеченням обумовлена високою залежністю виробничої діяльності від сезонності аграрного виробництва, значною часткою матеріальних витрат у структурі собівартості продукції та впливом факторів невизначеності на ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Для оцінки ефективності впровадження адаптивної системи операційного управління ресурсами доцільно здійснити прогноз зміни основних показників діяльності підприємства після реалізації запропонованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогноз ефективності впровадження адаптивної системи
операційного управління ресурсами ФОП Яланський М.М.**

Показники	Фактичне значення 2025 р.	Прогнозне значення	Відхилення (+,-)	Зміна, %
Валовий дохід (виручка), тис. грн	28414,9	31876,5	3461,6	112,18
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	3045,1	5638,4	2593,3	185,16
Рівень операційної рентабельності, %	12,0	19,4	7,4 п.п.	161,67
Матеріальні витрати, тис. грн	16988,7	15694,2	-1294,5	92,38
Втрати продукції внаслідок операційних ризиків, %	8,5	4,2	-4,3 п.п.	49,41
Коефіцієнт ресурсовіддачі, грн	0,76	0,91	0,15	119,74
Урожайність зернових культур, ц/га	50,24	54,60	4,36	108,68
Рівень забезпеченості резервними ресурсами, %	42,0	78,0	36,0 п.п.	185,71

Дані таблиці 3.3 свідчать про високу ефективність впровадження адаптивної системи операційного управління ресурсами на підприємстві. Зокрема прогнозується зростання валового доходу на 3461,6 тис. грн, що буде досягнуто за рахунок підвищення стабільності виробничих процесів,

скорочення втрат продукції та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Одним із ключових результатів реалізації запропонованих заходів є очікуване скорочення втрат продукції внаслідок операційних ризиків з 8,5 % до 4,2 %. Такий ефект буде забезпечено за рахунок:

- формування резервів матеріально-технічних ресурсів;
- удосконалення системи логістичного забезпечення;
- оперативного коригування виробничих планів;
- підвищення точності управлінських рішень;
- диверсифікації виробничої структури підприємства.

Позитивною тенденцією є також прогнозоване підвищення урожайності зернових культур до 54,60 ц/га, що буде досягнуто завдяки більш стабільному забезпеченню виробничих процесів ресурсами, підвищенню якості технологічних операцій та зниженню негативного впливу факторів невизначеності.

Важливим результатом впровадження адаптивної системи управління є підвищення рівня забезпеченості резервними ресурсами до 78 %, що дозволить підприємству знизити ризики перебоїв у постачанні та забезпечити безперервність виробничих процесів. Особливо вагомим є прогнозоване зростання прибутку від операційної діяльності до 5638,4 тис. грн та підвищення рівня операційної рентабельності до 19,4 %. Це свідчить про високу економічну ефективність формування адаптивної системи операційного управління ресурсами в умовах невизначеності.

Таким чином, формування адаптивної системи операційного управління ресурсами є важливим напрямом підвищення ефективності функціонування ФОП Яланський М.М. в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити стійкість операційної діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу та зміцнити конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності ресурсного забезпечення

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від здатності системи операційного управління забезпечувати раціональне використання ресурсів та своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Впровадження запропонованих у попередніх підрозділах заходів щодо удосконалення системи ресурсного забезпечення ФОП Яланський М.М. потребує економічного прогнозування очікуваних результатів та оцінки впливу управлінських рішень на основні показники діяльності підприємства.

Проведене дослідження показало, що ключовими резервами підвищення ефективності операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства є:

- оптимізація використання матеріально-технічних ресурсів;
- впровадження елементів точного землеробства;
- удосконалення системи планування та контролю ресурсів;
- формування резервного ресурсного забезпечення;
- зниження рівня непродуктивних витрат;
- підвищення ефективності використання технічного потенціалу підприємства.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству не лише скоротити рівень ресурсомісткості виробництва, а й забезпечити підвищення продуктивності використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів. При цьому основний економічний ефект буде досягатися за рахунок:

- скорочення перевитрат паливно-мастильних матеріалів;
- зниження витрат на добрива та засоби захисту рослин;
- підвищення урожайності культур;
- зменшення втрат продукції;
- оптимізації логістичних процесів;

- покращення організації операційної діяльності.

Для оцінки прогнозованих результатів удосконалення системи ресурсного забезпечення підприємства доцільно здійснити прогноз зміни основних виробничо-економічних показників діяльності ФОП Яланський М.М. після впровадження запропонованих заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогноз основних показників ефективності діяльності ФОП
Яланський М.М. після впровадження заходів з удосконалення ресурсного
забезпечення**

Показники	Фактичне значення 2025р.	Прогнозне значення	Відхилен- ня , (+,-)	Зміна, %
Площа сільськогосподарських угідь, га	847	847	—	100,00
Урожайність зернових культур, ц/га	50,24	55,30	5,06	110,07
Валовий збір зернових культур, ц	48009,5	53764,8	5755,3	111,99
Валовий дохід (виручка), тис. грн	28414,9	33420,6	5005,7	117,62
Матеріальні витрати, тис. грн	16988,7	15284,5	-1704,2	89,97
Повна собівартість виробництва, тис. грн	25369,8	24418,7	-951,1	96,25
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	3045,1	9001,9	5956,8	295,62
Рівень операційної рентабельності, %	12,0	36,9	24,9 п.п.	307,50
Матеріаловіддача, грн	1,69	2,19	0,50	129,59
Коефіцієнт ресурсовіддачі, грн	0,76	1,02	0,26	134,21

Дані таблиці 3.4 свідчать про значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи ресурсного забезпечення. Очікується, що основний економічний ефект буде досягнуто за рахунок комплексного впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення рівня контролю використання виробничих ресурсів та вдосконалення системи операційного управління.

Прогнозується підвищення урожайності зернових культур до 55,30 ц/га.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів є прогнозоване скорочення матеріальних витрат на 1704,2 тис. грн, що буде досягнуто завдяки:

- зниженню перевитрат паливно-мастильних матеріалів;

- оптимізації використання добрив і засобів захисту рослин;
- скороченню непродуктивних витрат;
- підвищенню ефективності використання техніки;
- удосконаленню системи оперативного планування.

Одночасно очікується підвищення матеріаловіддачі до 2,19 грн валової продукції на 1 грн матеріальних витрат та зростання коефіцієнта ресурсовіддачі до 1,02 грн, що свідчить про покращення результативності використання ресурсного потенціалу підприємства. Особливо суттєвим є прогнозоване збільшення прибутку від операційної діяльності до 9001,9 тис. грн та підвищення рівня операційної рентабельності до 36,9 %. Такі результати підтверджують високу економічну ефективність запропонованих заходів та доцільність їх практичного впровадження у діяльність ФОП Яланський М.М.

Таким чином, результати прогнозування підтверджують високу ефективність удосконалення системи ресурсного забезпечення ФОП Яланський М.М. та свідчать про значний потенціал підвищення результативності операційного управління ресурсами підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Важливим етапом удосконалення системи операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства є оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. Проведення відповідних розрахунків дозволяє визначити доцільність впровадження управлінських рішень, оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства та обґрунтувати перспективи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ФОП Яланський М.М.

Для більш наочного відображення прогнозованих результатів удосконалення системи ресурсного забезпечення доцільно проаналізувати динаміку ключових показників ефективності діяльності підприємства до та після впровадження запропонованих заходів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Прогноз зміни основних показників ефективності діяльності ФОП Яланський М.М. після впровадження заходів з удосконалення ресурсного забезпечення

Графічне відображення результатів прогнозування дозволяє наочно оцінити позитивний вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності підприємства. Зокрема очікується суттєве зростання прибутку від операційної діяльності та рівня операційної рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Одночасно прогнозується зниження рівня матеріальних витрат та підвищення показників матеріаловіддачі і ресурсовіддачі, що характеризує покращення результативності використання матеріально-технічних ресурсів та зниження ресурсомісткості виробництва.

Позитивною тенденцією є також очікуване підвищення урожайності зернових культур та валового доходу підприємства, що свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів та покращення результатів операційної діяльності ФОП Яланський М.М.

Результати проведених розрахунків підтверджують високу економічну ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи операційного управління ресурсним забезпеченням підприємства. Очікуване зростання прибутковості діяльності та покращення показників ефективності використання ресурсів свідчать про доцільність практичного впровадження запропонованих управлінських рішень.

З метою узагальнення запропонованих стратегічних напрямів забезпечення стабільності операційної діяльності підприємства доцільно представити інтегровану модель операційного управління ресурсним забезпеченням ФОП Яланський М.М. в умовах невизначеності (рис. 3.2).

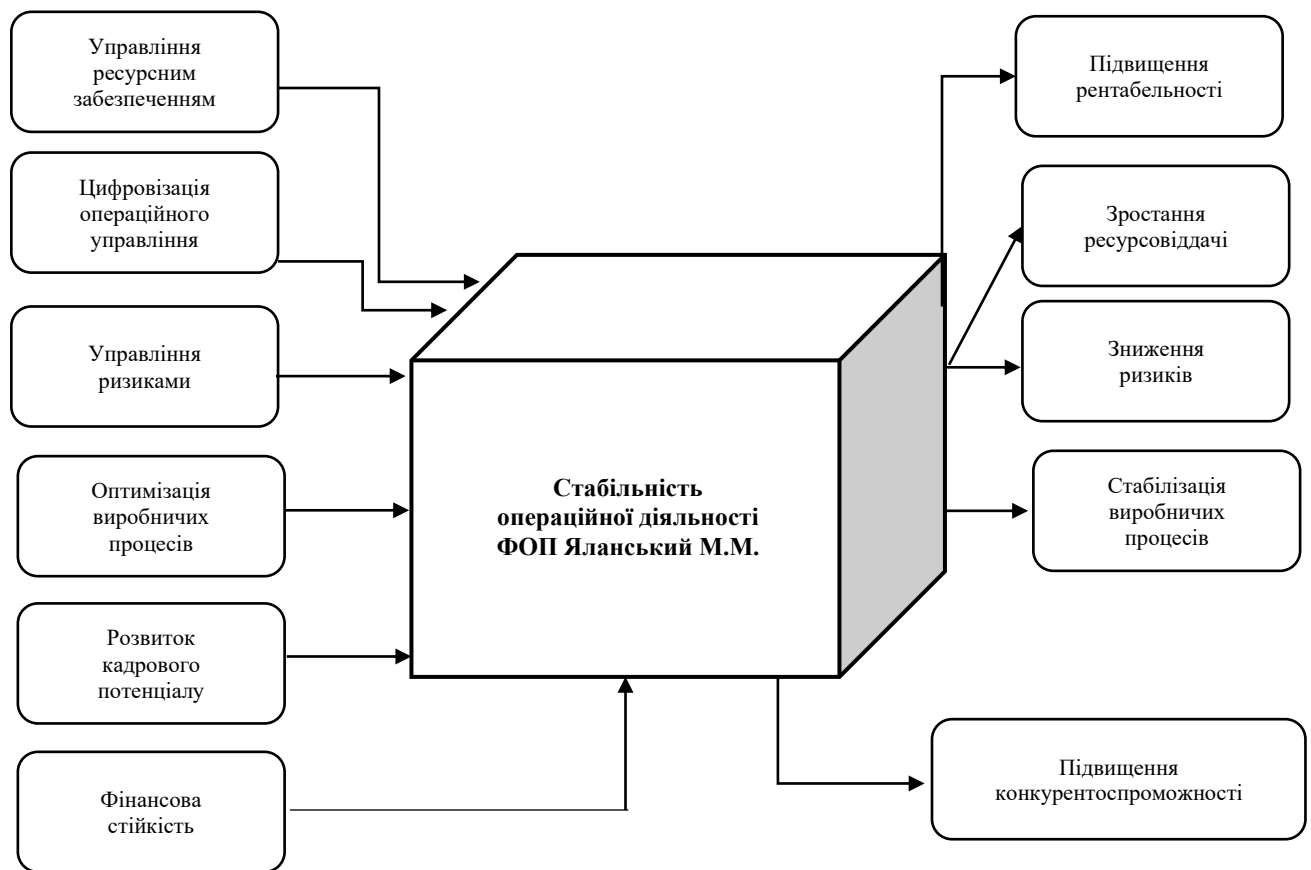


Рис. 3.2. Стратегічна модель забезпечення стабільності операційної діяльності ФОП Яланський М.М. в умовах невизначеності

Складові моделі свідчать про те, що забезпечення стабільності операційної діяльності підприємства потребує комплексного підходу до управління ресурсним потенціалом та виробничими процесами. Центральне місце у запропонованій моделі займає система забезпечення стабільності

операційної діяльності підприємства, ефективність функціонування якої залежить від взаємодії стратегічних напрямів удосконалення системи управління.

Комплексна реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, зниження рівня ризиків та забезпечення стабільності виробничої діяльності підприємства.

Очікуваними результатами впровадження запропонованої стратегічної моделі є:

- підвищення рівня операційної рентабельності;
- зростання ресурсовіддачі;
- скорочення непродуктивних витрат;
- підвищення стабільності виробничих процесів;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства;
- забезпечення більш ефективного використання ресурсного потенціалу.

Важливим елементом забезпечення стабільності діяльності підприємства є також розвиток кадрового потенціалу. Підвищення кваліфікації працівників, розвиток цифрових компетенцій та удосконалення системи мотивації персоналу дозволять підвищити ефективність реалізації управлінських рішень та покращити результативність операційної діяльності підприємства.

Таким чином, забезпечення стабільності операційної діяльності ФОП Яланський М.М. в умовах невизначеності потребує формування адаптивної системи операційного управління ресурсним забезпеченням, яка повинна базуватися на принципах ресурсозбереження, цифровізації управління, оперативного реагування на ризики та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів створить передумови для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі здійсненого системного дослідження теоретико-прикладних аспектів модернізації операційного менеджменту ресурсними потоками сільськогосподарських товаровиробників під впливом чинників нестабільності, а також за результатами глибокого аналізу господарської діяльності ФОП Яланський Микола Миколайович (Синельниківський район Дніпропетровської області), сформовано такі підсумкові висновки та науково обґрунтовані рекомендації:

1. Досліджено теоретичні засади операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства та визначено, що в сучасних умовах особливого значення набувають адаптивність системи управління, оперативність прийняття управлінських рішень, цифровізація виробничих процесів і впровадження ресурсозберігаючих технологій.

2. Встановлено, що ефективність операційного управління ресурсним забезпеченням є одним із ключових факторів забезпечення стабільності функціонування аграрного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3. Аналіз виробничо-ресурсного потенціалу ФОП Яланський М.М. показав, що підприємство спеціалізується переважно на виробництві зернових та олійних культур і має достатній рівень забезпеченості земельними та матеріально-технічними ресурсами. Площа сільськогосподарських угідь підприємства у 2025 році становила 847 га, а основну частку у структурі товарної продукції формували озима пшениця, кукурудза та соняшник. Встановлено, що у структурі операційних витрат підприємства найбільшу частку займають матеріальні витрати, зокрема витрати на паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива та засоби захисту рослин. Це свідчить про високий рівень ресурсомісткості виробництва та необхідність удосконалення системи контролю використання матеріально-технічних ресурсів. Аналіз показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

показав позитивну динаміку основних виробничо-економічних показників. Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання продуктивності праці, фондівіддачі, матеріалівіддачі та прибутковості діяльності підприємства. Водночас виявлено резерви підвищення ефективності використання ресурсів шляхом скорочення непродуктивних витрат та удосконалення системи операційного управління.

4. У результаті прогнозних розрахунків встановлено, що впровадження запропонованих заходів забезпечить підвищення урожайності зернових культур, скорочення рівня матеріаломісткості виробництва та зростання показників ресурсівіддачі. Прогнозується збільшення прибутку від операційної діяльності до 9001,9 тис. грн та підвищення рівня операційної рентабельності до 36,9 %.

5. Розроблено стратегічну модель забезпечення стабільності операційної діяльності ФОП Яланський М.М., яка передбачає комплексне поєднання заходів з удосконалення ресурсного забезпечення, цифровізації управління, оптимізації виробничих процесів, розвитку кадрового потенціалу та підвищення фінансової стійкості підприємства.

6. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству забезпечити більш раціональне використання виробничих ресурсів, скоротити рівень операційних витрат, підвищити ефективність виробничих процесів та зміцнити конкурентоспроможність ФОП Яланський М.М. в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що удосконалення системи операційного управління ресурсним забезпеченням є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування аграрного підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2004. 624 с.
2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Бланк І.О. Управління прибутком підприємства. К.: Ніка-Центр, 2007. 768с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
6. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємництві: Монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
7. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
8. Гончарук І.В. Ефективність використання виробничих ресурсів аграрних підприємств // Економіка та держава. 2022. № 3. С. 52–58. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.3.52>
9. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 304 с.
10. Гриньова В.М., Новікова М.М. Адміністративне управління підприємством: Навчальний посібник. Х.: ІНЖЕК, 2010. 428 с.
11. Гудзь О.Є. Управління ризиками та економічна безпека аграрних підприємств // Агросвіт. 2020. № 24. С. 12–18. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.24.12>
12. Дикань В.Л., Пономарьова О.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Х.: УкрДУЗТ, 2019. 315 с.

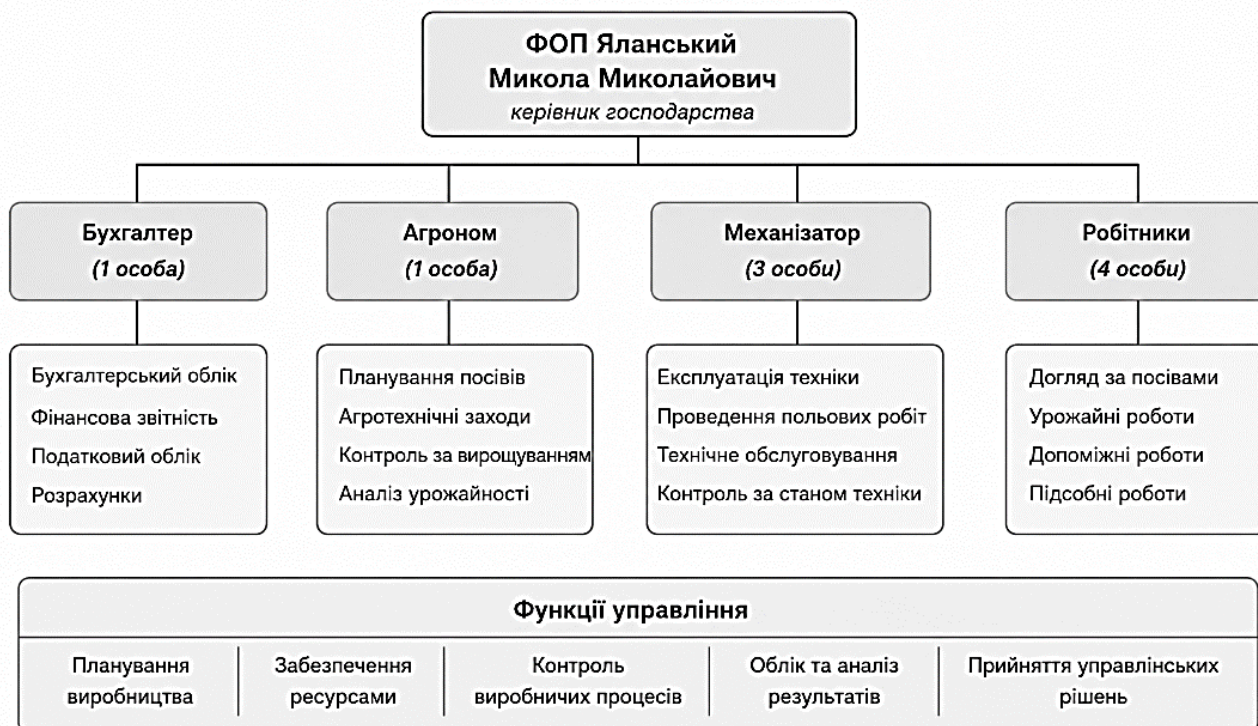
13. Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Управління ресурсним забезпеченням підприємства в умовах невизначеності // Ефективна економіка. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.19>
14. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.
15. Калетнік Г.М. Інноваційні моделі управління підприємствами аграрного сектору економіки // Економіка АПК. 2019. № 9. С. 17–26. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201909017>
16. Кіпа Д.В. Економічна ефективність використання ресурсів аграрного підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 34–40. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.34>
17. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 496 с.
18. Коваленко Ю.С., Бутенко Н.В. Управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств // Агросвіт. 2021. № 11. С. 45–51. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.45>
19. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2009. 308 с.
20. Литвиненко В.С. Операційний менеджмент у сільськогосподарських підприємствах // Економіка АПК. 2022. № 5. С. 56–64. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202205056>
21. Лозовський О.М. Операційне управління підприємством: Навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2015. 280 с.
22. Лукінов І.І. Економічні трансформації. К.: НАН України, 2007. 455 с.
23. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори її забезпечення // Економіка АПК. 2021. № 1. С. 65–73. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202101065>
24. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. 550 с.
25. Мочерний С.В. Економічна теорія: Підручник. К.: Академія, 2010. 640 с.

26. Окландер М.А. Логістика: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
27. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.92>
28. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>
29. Пальчик І. М. Управління логістичною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 20 верес. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 114–115. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/5bdc1852-872f-43c7-8343-b4ebbc530687/content#page=114>
30. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.
31. Пальчик І.М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. Scientificjournal «Fundamentalisscientiam». 2017. №12. С. 12 – 18.
32. Прокопенко О.В., Омеляненко В.А. Управління інноваційними процесами в аграрному секторі економіки. Суми: Університетська книга, 2018. 358 с.
33. Саблук П.Т. Економіка аграрного виробництва і ринку. К.: ІАЕ УААН, 2008. 1100 с.
34. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу.// Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125>

35. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.// *Агросвіт*. 2021. № 3. С.44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.44>
36. Ситник Й.С. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства // *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 168–174. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-168-174>
37. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.05.2026).
38. Сумець О.М. Операційний менеджмент: Теоретичний аспект і практичні завдання: Підручник. К.: Хай-Тек Прес, 2013. 344 с.
39. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. К.: Каравела, 2013. 432 с.
40. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання: Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 368 с.
41. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2002. 687 с.
42. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. *Acta Logistica*. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
43. Kamilaris A., Fonts A., Prenafeta-Boldu F.X. The Rise of Blockchain Technology in Agriculture and Food Supply Chains // *Trends in Food Science & Technology*. 2019. Vol. 91. P. 640–652.
44. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(3), 329-345. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.3>

ДОДАТКИ

Організаційно-управлінська структура ФОП Яланський М.М.



Інтегрована модель операційного управління ресурсним забезпеченням аграрного підприємства

